

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Spokojenost zákazníků v dodavatelské síti pivovaru
Customer Satisfaction in a Brewery's Supply Chain

Student: Daniela Lemos

Vedoucí bakalářské práce: doc. Dr.Ing. Pavel Blecharz

Ostrava 2014

Zadání bakalářské práce

Student: **Daniela Lemos**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku

Specializace: 02 Ekonomika podniku

Téma: **Spokojenost zákazníků v dodavatelské síti pivovaru**
Customer Satisfaction in a Brewery Supply Chain

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska managementu kvality a spokojenosti zákazníků
3. Charakteristika zkoumané společnosti
4. Vyhodnocení spokojenosti zákazníků pivovaru a návrhy na zlepšení této spokojenosti
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

BLECHARZ, Pavel. *Základy moderního řízení kvality*. Praha: Ekopress, 2011. 122 s. ISBN 978-80-86929-75-0.

NENADÁL, Jaroslav. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press, 2008. 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7.

SPEJCHALOVÁ, Dana. *Management kvality: principy, postupy, metody*. 3. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2011. 211 s. ISBN 978-80-86730-68-4.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Dr. Ing. Pavel Blecharz**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 09.05.2014



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.“

V Ostravě dne 14. července 2014



.....
Daniela Lemos

Poděkování

Děkuji vedoucímu bakalářské práce doc. Dr. Ing. Pavlu Blecharzovi za velmi užitečnou metodickou pomoc a cenné rady při zpracování této práce.

Obsah

1	Úvod.....	4
2	Teoretická východiska managementu kvality a spokojenosti zákazníků	6
2.1	Kvalita	6
2.1.1	Kvalita výrobku	7
2.1.2	Kvalita služby.....	8
2.2	Management kvality	9
2.2.1	Přístupy k managementu kvality	10
2.2.2	Principy managementu kvality	11
2.3	Zákazník	12
2.3.1	Spokojenost zákazníka.....	13
2.3.2	Měření spokojenosti zákazníka	15
3	Charakteristika zkoumané společnosti	22
3.1	Základní informace o společnosti	22
3.2	Struktura společnosti	22
3.3	Historie společnosti	23
3.3.1	Historie pivovaru Staropramen a Ostravar.....	23
3.3.2	Nedávná historie	24
3.3.3	Současnost.....	24
3.4	Portfolio značek	25
3.4.1	Sortiment jednotlivých značek	25
3.5	Péče o kvalitu	28
4	Vyhodnocení spokojenosti zákazníků pivovaru a návrhy na zlepšení této spokojenosti.....	29
4.1	Průzkum spokojenosti zákazníka	29
4.1.1	Dotazník	30
4.1.2	Výsledky dotazníkového šetření.....	33
4.2	Návrhy na zlepšení spokojenosti zákazníků	48
5	Závěr	52
	Seznam použité literatury	54
	Seznam zkratk	56
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

V dnešní době vládne na trhu velká konkurence, se kterou roste i náročnost zákazníků. Podnik tak může uspět pouze v případě, pokud nabídne služby či výrobky, které budou kvalitní, budou dodány včas a za přijatelnou cenu. Proto také již nikdo nepochybuje o tom, že je nutné věnovat trvalou pozornost právě kvalitě výrobků a služeb, které se stávají náročnějšími a složitějšími a spolu s nimi se zvyšují i požadavky zákazníků. Co bylo mimořádné před několika lety, je nyní běžné. Kvalitu je potřeba zajišťovat ve všech fázích výrobního procesu a rovněž v každém okamžiku poskytnutí služby. Nedílnou součástí manažerských aktivit je proto management kvality, prostřednictvím kterého dochází k přenosu kvality do výrobku a tím následně i ke spokojenosti zákazníka. Díky znalostem přání a potřeb zákazníka, může následně podnik produkovat výrobky a poskytovat služby, které v nejvyšší možné míře uspokojí jeho očekávání.

Společnosti proto neustále hledají co nejefektivnější způsoby, jak docílit spokojenosti svých zákazníků. Nejefektivnějším způsobem je zaměřit se na zákaznické potřeby. Spokojený zákazník se totiž rád vrací a doporučuje služby nebo výrobky ostatním, což je pro společnost velkým přínosem.

Cílem této práce je vyhodnotit spokojenost zákazníků s dodavatelskými službami a produkty společnosti Pivovary Staropramen a stanovit návrhy na zvýšení úrovně této spokojenosti.

Společnost Pivovary Staropramen byla vybrána pro svou významnou roli na současném trhu, kde zaujímá druhou pozici v produkci piva v České republice. Pohled je orientován na zákazníky společnosti ze sektoru gastronomie, kterými jsou provozovatelé restaurací, hospod, barů, bufetů a hudebních klubů. Práce zkoumá spokojenost těchto zákazníků pomocí dotazníkového šetření.

V první části práce jsou vysvětlena teoretická východiska práce z oblasti managementu kvality a spokojenosti zákazníků, podrobněji jsou zde popsány oblasti kvality, managementu kvality a zákazníků. Jsou zde také vysvětleny postupy měření a hodnocení spokojenosti zákazníků.

V další části je představena společnost Pivovary Staropramen, její historie, struktura, portfolio produktů společnosti a přístup k péči o kvalitu.

Práce pokračuje popisem průzkumu spokojenosti zákazníků, analýzou dotazníkového šetření a podrobným vyhodnocením jeho jednotlivých částí. Při vyhodnocování jsou data zpracovávány pomocí četností, aritmetických průměrů a zpracováním diferenční analýzy. Výsledky průzkumu jsou graficky vyjádřeny v podobě sloupcových a paprskových grafů. Pomocí Paretova pravidla jsou určeny problémové oblasti spokojenosti zákazníků a poté formulovány návrhy na zlepšení této spokojenosti.

V závěru je poté zhodnoceno dosažení cíle této práce a shrnutí zhodnocení spokojenosti zákazníků společnosti Pivovary Staropramen.

2 Teoretická východiska managementu kvality a spokojenosti zákazníků

2.1 Kvalita

Pojem kvalita neboli jakost lze vyjádřit mnoha různými definicemi. Někdo chápe tento pojem jako produkt či službu bez vady, jiný zase jako uspokojení všech požadavků a přání zákazníka, další člověk jako produkt s moderním designem a novými vlastnostmi apod. Snad nejstarší definice tohoto pojmu je připisována Aristotelovi a to ve smyslu tázání se po vlastnosti určité věci a hledání odpovědi na otázku „Jaký?“. S touto definicí se můžeme setkat v moderních filozofických slovnících, ale pro aplikaci v odvětvích ekonomiky není vhodná.¹

V soudobé literatuře je uvedeno mnoho různých vymezení tohoto pojmu, avšak s ohledem na mezinárodní působnost norem ISO řady 9000 je za oficiální definici považována definice normy ČSN EN ISO 9000:2006, která hovoří, že kvalita je „*stupeň splnění požadavků souborem inherentních charakteristik*.“² Požadavek je potřeba nebo očekávání stanovené spotřebitelem, závazným předpisem nebo obecně předpokládané a inherentními znaky jsou chápány vnitřní vlastnosti produktu kvality, které mu existenčně patří a jedná se především o znaky trvalé.³

V dnešní době je kvalita spojována nejen s hmotným výrobkem, ale i s jakoukoliv službou nebo procesem sloužící k uspokojování potřeb zákazníka. Dalším důležitým charakterem současnosti je spotřebitelské vymezení znaků kvality ve formě funkcí výrobku. Zákazníky již tolik nezajímají jen technické vlastnosti produktu, ani jeho způsob výroby, ale zajímá se více o možnosti použití produktu a jeho schopnost uspokojit zákaznickovy potřeby. Výrobci tedy musí splnit nejen reálné požadavky svých zákazníků, ale i jejich nevyslovené potřeby. Kvalita je tedy technickou, ekonomickou, a sociální veličinou, která v sobě obsahuje i morální aspekty.⁴

¹ NENADÁL, J. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. 2008, 377 s. Praha: nakladatelství Management Press, s.r.o. ISBN 978-80-7261-186-7

² ČSN EN ISO 9000:2006. *Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2006.

³ SPEJCHALOVÁ, Dana. *Management kvality*. Vyd. 3. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2011, 211 s. ISBN 978-80-86730-68-4.

⁴ BLECHARZ, Pavel. *Základy moderního řízení kvality*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2011, 122 s. ISBN 978-80-86929-75-0.

2.1.1 Kvalita výrobku

Nejdříve je nutné si vymezit pojem produkt neboli výrobek. Jednou z definicí je, že „výrobek je cokoliv, co lze nabídnout na trhu k upoutání pozornosti, ke koupi, k použití či ke spotřebě, co může uspokojit touhy, přání nebo potřeby.“⁵

Výrobkem může tedy být cokoliv, co lze prodat a koupit. Patří sem hmotné statky (auto, stroj atd.), nehmotné statky (služby, práce atd.) i nominální statky (peníze, cenné papíry atd.). V této kapitole se blíže pojednává o znacích kvality hmotných produktů. Vlastnosti kvality služeb jsou pak dále přiblíženy v kapitole 2.1.2.

Hlavními znaky kvality výrobku jsou:

- Funkčnost – každý výrobek je vyprodukován k určitému účelu, avšak nároky zákazníků s dobou stoupají a s tím i požadavky na hlavní funkce produktů se mění.
- Trvanlivost – znamená očekávanou míru provozní životnosti výrobku za normálních nebo ztížených podmínek.
- Spolehlivost – pravděpodobnost chybného či totálního selhání, v současnosti vnímána zákazníky za samozřejmost.
- Opravitelnost – v případě poruchy musí být možnost pružné a odborné opravy.
- Estetická působivost – u různých výrobků má různou váhu (např. šaty x sůl), nelze však podceňovat, mnohdy rozhodující motiv ke koupi.
- Nezávadnost - zvyšují se požadavky na zdravotní a hygienickou nezávadnost, bezpečnost a také na ekologickou vhodnost. Je tedy v zájmu státu dohlížet na jejich zabezpečení pomocí právních předpisů, které platí nejen pro výrobce či dovozce, ale i distributory a konečné prodejce.
- Ovladatelnost – výrobek by neměl zatěžovat své uživatele zvýšenými nároky na jeho fyzické a duševní schopnosti.
- Udržovatelnost - zákazník vyžaduje jednoduchou a snadnou, ideálně žádnou údržbu.⁶

⁵ KOTLER, Philip a kol., 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

⁶ VEBER, Jaromír a kol., 2007. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 201 s. ISBN 978-80-247-1782-1.

2.1.2 Kvalita služby

Pojem služba je různými autory popisován odlišně. Jednou z formulací je, že *„služba je poskytována formou určitých činností nebo užitků, které jedna strana (poskytovatel) poskytuje druhé straně (zákazníkovi) a po provedení služby nedochází k převodu vlastnictví.“*⁷

Pod tímto pojmem však existuje mnoho různých procesů, které se od sebe mohou zcela zásadně diferencovat. Existuje tedy několik kritérií, dle kterých se mohou služby seskupovat. Těmito kritérii jsou:

- skutečnost, kdo provádí službu (zisková, nezisková organizace),
- vztah služby k výrobku (čistý výrobek, výrobek doprovázený službou, služba doprovázená hmotnými prvky, čistá služba),
- pro koho je služba určena (soukromá osoba, firma).

Mezi typické vlastnosti služeb patří:

- **Nehmotnost** - zákazník není schopen si službu prohlédnout či ověřit ještě před jejím provedením, je odkázán např. na reference od známých, vzhled provozovny atd.
- **Neoddělitelnost** - služby nelze oddělit od zákazníka, kterému je služba určena, ale i od poskytovatele, který je součástí samotné služby.
- **Proměnlivost** – variabilita kvality služeb – kvalita služby je závislá na tom, kdo, kdy a jak ji poskytuje.
- **Pomíjivost** – nabídka a poptávka po službách nejsou skoro nikdy v rovnováze, poskytovatelé služeb se tuto nerovnováhu snaží vyrovnat např. cenovými výhodami, celkovým rozšířením kapacit apod.

Kvalita služeb neustále roste s náročnějšími požadavky zákazníků. Kritéria, která spotřebitel zpravidla používá při hodnocení kvality služeb, jsou:

- **Hmotné prvky** (technický stav a vzhled zařízení),
- **Spolehlivost** (přesnost výkonu služby),

⁷BLECHARZ, Pavel. *Základy moderního řízení kvality*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2011, 96 s. ISBN 978-80-86929-75-0.

- **Schopnost reakce** (schopnost pohotové reakce na požadavky zákazníka, snaha, přizpůsobivost),
- **Jistota** (dovednosti, znalosti, kvalifikace a zdvořilost),
- **Empatie a pochopení** (vnímavost a porozumění potřeb zákazníka).⁸

Obtížnost posuzování kvality služeb plyne z jejich nehmotného charakteru a ze subjektivity při jejich posuzování. Oproti výrobkům, u kterých existují propracované systémy hodnocení kvality, se u služeb s těmito systémy teprve nabývají počáteční zkušenosti. Úroveň jakosti služeb lze posuzovat v různých rovinách průběhu jejich poskytování služeb – před jejich uskutečněním, v samotném průběhu a následně po jejich poskytnutí.⁹

2.2 Management kvality

Kvalitu je třeba zajišťovat systematicky ve všech krocích výrobního procesu a také v každém momentu poskytnutí služby, proto značíme řízení kvality za nedílnou součást manažerských činností. Management kvality je tedy „*disciplína, která se zabývá způsoby zajištění kvality z pohledu organizace. Ukazuje, jak řídit kvalitu ve všech fázích výroby nebo poskytování služeb (od výběru dodavatele, marketingu, návrhu a vývoje, přes výrobu a skladování, až k podání zákazníkovi)*“.“¹⁰

Norma ČSN EN ISO 9000:2006 definuje pojem management jakosti jako „*koordinované činnosti pro vedení a řízení organizace, pokud se týče jakosti*“.“¹¹ Tyto činnosti lze vyčlenit do čtyř základních souborů, kterými jsou plánování, řízení, prokazování a zlepšování jakosti. Tyto soubory procesů a činností je nutno v organizacích provádět koordinovaně a harmonicky v rámci tzv. systémů managementu jakosti.

Plánování jakosti je strategický soubor procesů, které stanovují cíle jakosti a metody a zdroje k jejich dosažení.

Řízení jakosti (Quality Control) je zaměřeno na plnění požadavků na jakost, jedná se o samotné řízení výroby, měřících zařízení, nakupování apod.

⁸ VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. 268 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.

⁹ ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. 2009, nakladatelství Grada Publishing, a.s., ISBN 978-80-247-2049-4.

¹⁰ SPEJCHALOVÁ, Dana. *Management kvality*. Vyd. 3. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2011, s.7, ISBN 978-80-86730-68-4.

¹¹ ČSN EN ISO 9000:2006. *Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2006

Prokazování jakosti je oblast operativního charakteru, kde jsou ověřovány a posuzovány shody, včetně provádění auditu.

Zlepšování jakosti se zabývá činnostmi, které vedou k uspokojování požadavků na vyšší úroveň jakosti.¹²

Bez pochopení základních principů, při kterých dochází k přenesení kvality do výrobku, tedy bez systematického přístupu k řízení kvality, se již na současných trzích nelze obejít. Řízení kvality je součástí každodenní práce manažerů a jedním z prostředků, jak zvýšit úspěšnost společnosti na globálních trzích. Zvyšují se ovšem i nároky na schopnosti a dovednosti manažerů, kteří již nemohou spoléhat pouze na dosavadní praktické zkušenosti či opírání se o „selský rozum“. Úspěšné fungování firmy znamená mít nejen dobrou podnikatelskou myšlenku, často podloženou originálním technickým nápadem, ale podnik musí také dodržovat platnou legislativu a management uplatňovat správné řídicí praktiky. Řízení kvality k tomu bezesporu patří.¹³

2.2.1 Přístupy k managementu kvality

V současnosti organizace aplikují systém managementu kvality třemi různými způsoby, které v praxi často kombinují:

- a) **Ryze vlastní přístup** – aplikován spíše u velkých mezinárodních společností, používají propracovaný, dlouhodobě ověřený systém, který je v mnohém podobný s učebnicemi TQM (Total Quality Management). Není vhodný pro malé firmy, které by chtěly zkoušet či objevit již vyzkoušené a objevené praktiky.
- b) **Systém na bázi standardů** – aplikace různých standardů, ke kterým patří normy ISO řady 9000, odvětvové normy v automobilovém průmyslu, v potravinářství apod. Výhodou používání těchto systémů jsou jejich přesně stanovené požadavky na systém a jejich ověření prováděné nezávislou organizací. Nejvíce se tento systém aplikuje v Evropě.
- c) **Systém na bázi TQM či jiných forem komplexního řízení kvality** – komplexnější systém nežli obvyklý QMS (Quality Management System), rozšířený o

¹²NENADÁL, J. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. 2008, Praha: nakladatelství Management Press, s.r.o., 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7

¹³VEBER, J. *Podnikání malé a střední firmy*. 2012, nakladatelství Grada Publishing, a.s., ISBN 978-80-247-4520-6.

zaměření na pracovníky v organizaci, ekonomiku kvality a důslednější aplikaci neustálého zlepšování.¹⁴

2.2.2 Principy managementu kvality

Každý systém řízení kvality musí vycházet z několika základních zásad. Norma ISO řady 9000¹⁵ tyto zásady jakosti vysvětluje následovně:

- a) **Orientace na zákazníka** – organizace musí naslouchat současným i budoucím potřebám zákazníka, usilovat o plnění jeho požadavků a snažit se překonávat jeho očekávání. Musí proto monitorovat spokojenost či nespokojenost svých zákazníků, analyzovat je a provádět příslušná opatření.
- b) **Vedení** – úlohou řídicích pracovníků je vytvořit pro své zaměstnance takové prostředí, ve kterém budou plně zapojeni do dosahování cílů organizace. Manažeři musí být kreativní, aktivní, chápaví, mají jít zaměstnancům příkladem, inspirovat je, dodávat jim odvalu a důvěřovat jim.
- c) **Zapojení pracovníků** – orientováno na plné zapojení zaměstnanců na všech úrovních organizace a využití jejich znalostí a zkušeností.
- d) **Procesní přístup** – je zásadním přístupem pro efektivní utváření a rozvoj manažerských systémů, včetně systémů managementu jakosti. V praxi to znamená, že organizace musí rozpoznat a řídit všechny procesy a jejich vzájemné vztahy a snažit se optimalizovat průběh těchto procesů.
- e) **Systémový přístup k managementu** - tento přístup je zaměřen na identifikaci, porozumění a řízení vzájemně souvisejících procesů orientovaných na daný cíl. Tímto je dosaženo vyšší efektivnosti a účinnosti organizace.
- f) **Neustálé zlepšování** – jeden z hlavních principů používaných při zavádění systémů řízení kvality. Nepřetržité zlepšování je trvalým cílem organizace i cílem každého zaměstnance. Norma vychází z Demingova cyklu činností vedoucích ke zlepšování - PDCA, viz Obr. 2.1, kde jednotlivé etapy jsou:

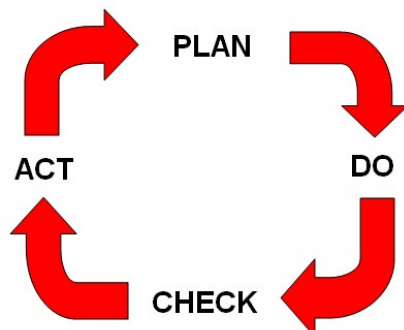
- **P** – Plan (Plánuj) – plánování, zjištění záměru zlepšení,
- **D** - Do (Vykonej) – realizace plánovaných činností,

¹⁴BLECHARZ, Pavel. *Základy moderního řízení kvality*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2011, 122 s. ISBN 978-80-86929-75-0.

¹⁵ČSN EN ISO 9000:2006. *Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2006.

- **C** - Check (Zkontroluj) – kontrola, zhodnocení zavedených opatření,
- **A** - Act (Reaguj) – úpravy a upřesnění následované zavedením zlepšení.

Obr. 2.1. Demingův cyklus



Zdroj: *Quality Improvement*¹⁶

g) Přístup k rozhodování zakládající se na faktech – probíhají měření a sbírání a analyzování dat týkajících se cílů organizace. Data musí být přesná a spolehlivá a použity vhodné statistické metody k jejich analýze.

h) Vzájemně výhodné dodavatelské vztahy – organizace musí rozvíjet vztahy partnerství se svými dodavateli založené na oboustranné důvěře, sdílení znalostí a spoluprací. Dodavatel by měl být partnerem a ne nepřítelem.¹⁷

2.3 Zákazník

Základní principy moderního managementu kvality hovoří, že „zákazník je každý, komu odevzdáme výsledky vlastní práce.“¹⁸ V každé organizaci existují dvě skupiny zákazníků: interní a externí. Interní zákazníky tvoří zaměstnanci firmy a externími zákazníky jsou zprostředkovatelé, odběratelé a koneční uživatelé produktů a služeb. Nejdůležitější jsou pro organizaci zákazníci externí, protože ti platí za výrobky firmy, ale i spokojenost interních zákazníků je důležitá, jelikož v ní se odráží finální kvalita výrobku a efektivnost procesu.¹⁹

¹⁶QUALITY IMPROVEMENT. [online]. [cit. 2014-07-07]. Dostupné z: <http://www.quality-improvement-matters.com/deming-cycle.html>

¹⁷SPEJCHALOVÁ, Dana. *Management kvality*. Vyd. 3. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2011, 211 s. ISBN 978-80-86730-68-4.

¹⁸NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2001, 61 s. ISBN 80-726-1054-6.

¹⁹BLECHARZ, Pavel. *Základy moderního řízení kvality*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2011, 122 s. ISBN 978-80-86929-75-0.

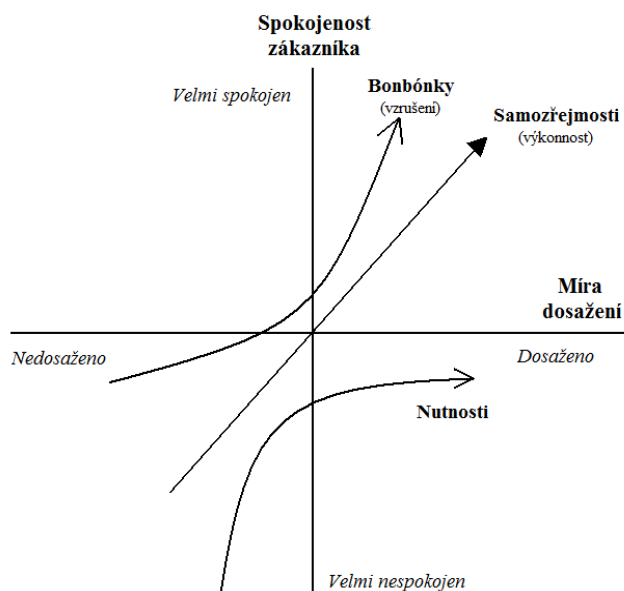
2.3.1 Spokojenost zákazníka

Pojem spokojenost zákazníka je v normě ČSN EN ISO 9000:2006 vymezen jako „*názor zákazníka na míru, v níž obchodní případ splnil potřeby a očekávání zákazníka*“.²⁰

Důvodem realizace veškerých činností zaměřených na kvalitu v organizaci je uspokojení zákazníka, které vychází z dobré znalosti jeho přání a potřeb. Odvíjí se od toho výchozí činnost každé organizace, a tou je zjišťování potřeb zákazníka a následné převedení těchto potřeb do požadavků na výrobek. Požadavky zákazníka, které také nazýváme hlasem zákazníka, anglicky VOC neboli Voice of Customer, je možno získat z různých zdrojů. Mezi tyto zdroje patří: marketingový výzkum (dotazníky, telefonické rozhovory, přímá interview), znalosti a zkušenosti zaměstnanců firmy a zprávy ze stížností a reklamací.²¹

Zajímavým členěním požadavků zákazníka je podle Kana. Ten říká, že „*u jakéhokoliv výrobku nebo služby mohou být vymezeny tři skupiny požadavků ovlivňující míru spokojenosti zákazníka*.“²² Těmi jsou: bonbónky, samozřejmosti a nutnosti, viz Obr. 2.2.

Obr. 2.2 Kanův model spokojenosti zákazníka



Zdroj: Nenadál, Jaroslav²²

²⁰NENADÁL, Jaroslav. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2008, 175 s. ISBN 978-80-7261-186-7.

²¹BLECHARZ, Pavel. *Základy moderního řízení kvality*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2011, 122 s. ISBN 978-80-86929-75-0.

²²NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2001, 62 s. ISBN 80-726-1054-6.

Bonbónky - malá skupina požadavků, pro které je charakteristické, že pokud je zákazník nedostane nebo nepoužije, nesníží to jeho skutečnou spokojenost. Pokud je však využije, zažije stav příjemného vzrušení z poskytnutého výrobku či služby. Např. nabídka občerstvení u obuvníka, když zákazník čeká na opravu.

Samozřejmost – velká skupina požadavků, které souvisejí s plněním funkcí daného výrobku nebo služby. Např. zákazník od vysavače očekává, že mu pomůže odstranit prach a špínu z koberce.

Nutnosti – malá skupina požadavků, pro které je typické, že v nejlepším případě nevedou k nespokojenosti zákazníků. Mohou souviset s legislativními požadavky na produkt, např. s hladinou hlučnosti. Jejich neplnění může vést ke ztrátě zákazníka.

Spokojenost zákazníka je důležité nepřetržitě kontrolovat. Proto ji výrobci a provozovatelé služeb musí neustále monitorovat, měřit a vyhodnocovat. Sběr dat pro tyto účely má podobnou formu jako u zjišťování potřeb zákazníka, a to pomocí dotazníků, telefonických rozhovorů, přímých interview apod.

Problémem dnešní doby není ani tak nedostatek hmotných a finančních zdrojů jako limitovaný počet zákazníků. Zákazník se pro firmy stává důležitým strategickým potenciálem. Proto je na místě snaha obchodníků pečovat o spokojenost svých zákazníků. Obchodníkům by to mělo být vlastní, jak z hlediska klíčových hodnot, kterými se řídí, tak z ekonomických důvodů. Spokojení zákazníci mají navíc tendenci se časem měnit v zákazníky trvalé. Věrný zákazník opakovaně nakupuje u firmy a zajišťuje její stabilní obrát. Má také tendenci k větším nákupům, stává se obeznámenější s firemní nabídkou, je méně cenově citlivý, méně vyhledává slevy. Spokojený zákazník se o svou pozitivní zkušenost dělí se svými známými. Říká se, že o svoji spokojenost se podělíme v průměru se třemi známými, o nespokojenost až s devíti lidmi. Udržení stávajícího zákazníka je podle tvrzení řady odborníků až pětikrát levnější a stojí méně úsilí než získání zákazníka nového.²³

Chceme-li učinit opatření k odstranění nespokojenosti či k dalšímu zvýšení spokojenosti, pak je nutné znát konkrétní důvody spokojenosti, popřípadě nespokojenosti. Spokojenost je, bohužel, výsledkem hodnocení ex-post, které je možné provést až po uskutečnění nákupního aktu. Je dána individuálním porovnáním očekávání zákazníka se

²³ ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. 2009, nakladatelství Grada Publishing, a.s., ISBN 978-80-247-2049-4.

skutečně získanou užitnou hodnotou. Obě strany této rovnosti či nerovnosti mohou být ovlivněny řadou faktorů.

Například na straně zákazníka to budou:

- individuální požadavky na uspokojení určité potřeby,
- přebírání standardů charakteristických pro uspokojení určité potřeby,
- alternativní možnosti pokrytí potřeb.

Podobně na straně nabízejícího například:

- image, značka,
- zkušenosti,
- alternativy poskytující uplatnění individuálních požadavků atd.²⁴

Při péči o spokojenost zákazníka je třeba pamatovat na to, že se na jejím vytváření podílejí zaměstnanci obchodní firmy. Na jejich práci, ochotě a výkonech záleží, jak budou zákazníci spokojeni. Lidé jsou hnacím motorem organizace, bez spokojených zaměstnanců se nezdaří vybudovat spokojenou zákaznickou klientelu.²⁵

2.3.2 Měření spokojenosti zákazníka

a) Metody měření spokojenosti zákazníků

V současnosti mají organizace možnost použít několik různých metod ke zjišťování spokojenosti svých zákazníků.

- **Průzkumy spokojenosti zákazníků**

Zákaznický zaměřené organizace tyto průzkumy provádějí pravidelně, systematicky a opakovaně. Napomáhá to ke zjištění různých trendů jak ve spokojenosti, tak v loajalitě zákazníků. Studie prováděné opakovaně jsou velmi účinné při zjišťování příčin spokojenosti či nespokojenosti. Forma realizace těchto průzkumů bývá většinou v podobě telefonického, písemného nebo online dotazování.

²⁴ TOMEK, G. *Střety marketingu*. 2004, nakladatelství C.H.Beck, 216 s. ISBN 80-7179-887-8.

²⁵ ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. 2009, nakladatelství Grada Publishing, a.s., ISBN 978-80-247-2049-4

- **Mystery Shopping (neboli fiktivní nakupování)**

Tento výzkum je realizován prostřednictvím nezávislých osob, které provádějí fiktivní nakupování. Tito mystery shoppers (neboli fiktivní nákupčí) předstírají zájem o koupi produktu, objednání služby či získání určitých informací. Přitom sledují chování prodejců, ověřují jejich odbornost, vzhled a průběh nákupu. Hodnotí i materiální prvky jako je vzhled provozovny, čistotu, fyzickou dostupnost a další. Tato metoda je užitečná pro zjištění silných a slabých stránek služeb společnosti a jejich konkurentů.

- **Systémy návrhů a stížností**

Zákaznický orientované organizace umožňují svým zákazníkům jednoduché předávání návrhů a stížností. Pomocí těchto systémů firmy zjišťují své problémové oblasti a to tak, že zákazníky pobízejí k vyjádření, kdykoliv se cítí nespokojeni nebo naopak spokojeni. Tato metoda je jedna z nejlevnějších metod sledování spokojenosti zákazníků, jelikož zákazníci firmu kontaktují sami a to buď písemně, telefonicky nebo online.

- **Analýza ztracených zákazníků**

Pro organizaci je důležité znát a monitorovat důvody a příčiny odchodu zákazníků a jejich podíl na celkovém počtu zákazníků firmy. Tato analýza je dobrým ukazatelem kvality řízení spokojenosti a loajality zákazníků, je ale zároveň časově i finančně nákladná, jelikož nalezení a kontaktování odešlých zákazníků bývá velmi náročné.²⁶

b) Postupy měření a monitorování spokojenosti zákazníků

Měření spokojenosti zákazníků je velmi komplexní a náročný proces. Je proto důležité k němu přistupovat profesionálně a systematicky v následujících krocích:

- definovat, kdo je pro firmu zákazníkem,
- definovat znaky spokojenosti zákazníků,
- navrhnout a vytvořit dotazník k měření spokojenosti zákazníků,
- stanovit velikost výběru (tzv. vzorkování zákazníků),
- vybrat vhodnou metodu sběru dat,
- vyhodnotit data o spokojenosti zákazníků,
- využít výsledky měření spokojenosti jako vstupy pro procesy zlepšování.²⁷

²⁶ ANDĚL, M. *Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků: výstup z projektu podpory jakosti č. 4/12/2004*. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2004, 148 s. ISBN 80-020-1686-6.

²⁷ NENADÁL, Jaroslav, 2004. *Měření v systémech managementu jakosti: vybrané kapitoly*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, ISBN 80-726-1110-0.

Definování, kdo je zákazníkem

Pro každou organizaci je nezbytné si vyjasnit, kdo je pro ně interním a externím zákazníkem a na které z těchto skupin bude měření spokojenosti provádět. Další kroky postupu měření jsou vysvětleny pro skupinu externích zákazníků.

Definování znaků spokojenosti zákazníků

Znaky spokojenosti jsou takové znaky produktu, díky kterým jsou požadavky zákazníků splněny a které také významně ovlivňují pocity a vnímání zákazníka při nákupu výrobku a při jeho používání. Proto ne všechny znaky kvality výrobků jsou i znaky spokojenosti, protože např. některým technickým parametrům výrobku nemusí zákazníci vůbec rozumět. Pro účely definování znaků spokojenosti lze využít dva základní přístupy. Prvním přístupem je *metoda rozvoje znaků jakosti*, která využívá vlastní zaměstnance firmy k definování požadavků budoucích zákazníků. Tato metoda je sice finančně nenáročná a rychle proveditelná, její výsledky jsou však méně objektivní, nežli u následující metody. Druhou metodou je *metoda naslouchání hlasu zákazníka*, která pracuje se současnými zákazníky firmy. K základním metodám naslouchání hlasu zákazníka patří: diskuse v ohniskových skupinách, přímá interview s jednotlivci, dotazníková metoda a metoda kritických událostí.

Návrh a tvorba dotazníků k měření spokojenosti zákazníků

Dotazník je nejpoužívanější nástroj k aplikaci principu zpětné vazby. Může být použit pro nepřímé dotazování nebo jako hlavní pomůcka přímého rozhovoru se zákazníkem.

Kroky při tvorbě dotazníku by měly být následující:

- definování otázek pro dotazníky,
- volba vhodného formátu dotazníků,
- popis vstupních informací pro respondenty,
- definitivní uspořádání dotazníků.

Otázky v dotazníku by měly obsahovat:

- otázky o celkové spokojenosti zákazníků,
- otázky související se spokojeností s jednotlivými znaky,
- otázky týkající se informací o zákazníkovi.

Formát dotazníku může mít dvě formy:

- formát checklistů,
- formát Likertův.

Formát checklistů je jednoduchá verze formátů, kde respondent na danou otázku reaguje pouze „ano“ – „ne“. Pro účely exaktnějších měření je však tento formát nevhodný. Vhodnější je Likertův formát, kde má respondent možnost vícestupňového hodnocení, přičemž její použití není normativně stanoveno. V praxi se tedy můžeme setkat s různými stupněmi hodnotící škály, kterou je např. třístupňová, pětistupňová nebo desetistupňová. Škála je vystupňována od jednoho mezního stupně spokojenosti, který vyjadřuje zcela negativní vnímání (např. „zcela nespokojen“) až po druhý mezní stupeň spokojenosti, který označuje zcela pozitivní vnímání respondenta (např. „zcela spokojen“). Velkou výhodou tohoto formátu je, že umožňuje respondentům rozmanitost hodnocení a tím firmě zajistí vyšší spolehlivost a přesnost výsledků.

Stejně jako hodnocení spokojenosti, je u některých znaků možné společně hodnotit i důležitost. Napomáhá to k přesnějšímu srovnání úrovně spokojenosti a důležitosti u daných měřených vlastností.

Struktura dotazníku pro měření spokojenosti zákazníků by měla být následující:

- vstupní informace,
- otázky souhrnného charakteru,
- otázky zaměřené na hodnocení míry spokojenosti s jednotlivými znaky,
- všeobecné otázky segmentace zákazníků.

Rozsah dotazníku závisí především na zkoumaném tématu, na cílech výzkumu a na vztahu respondenta k tomuto tématu. Více než dvacet otázek respondenta zpravidla odradí.

Celková tvorba dotazníku není jednoduchou záležitostí a firmy by jí neměly podceňovat, špatně sestaveným dotazníkem by mohly získat neobjektivní údaje a vyplývat důležité zdroje.

Stanovení velikosti výběru

Ke stanovení velikosti vzorku zákazníků používáme tři základní přístupy: census, úsudkovou metodu a statistické metody. *Census metoda* je charakteristická tím, že velikost výběru je rovna velikosti souboru, tzn., že měření spokojenosti probíhá u všech zákazníků firmy. *Úsudková metoda* je empirickou metodou vycházející ze zkušeností těch lidí, kteří

vzorkování realizují. U *statistické metody* je výběr zákazníků náhodný, je zde možná pravděpodobnost zobecnění výsledků.

Výběr vhodné metody sběru dat

V praxi existuje několik různých metod sběru dat o spokojenosti zákazníků: telefonické dotazování, poštou zasílané dotazníky, elektronické dotazování, přímé pohovory a „pro forma“ dotazníky.

Telefonické dotazování má tu výhodu, že se jedná o přímý styk se zákazníkem, je zde vysoká odezva a možnost okamžitého vyhodnocování. U *poštou zaslaných dotazníků* jsou výhodou této metody její nízké náklady a použití pro případ velkých vzdáleností zákazníků. *Elektronická pošta* umožňuje vysokou odezvu, okamžité vyhodnocení a rychlé získání dat. *Přímé pohovory* jsou metodou přímého styku se zákazníkem, a proto jedním z jejich hlavních předností je jejich vysoká odezva. Naopak nevýhodou jsou tu vysoké náklady při větších vzdálenostech zákazníků, nutná operativní evidence dotazovaných respondentů a obtížné dodržení struktury vzorku. „*Pro forma*“ dotazníky jsou dotazníky umístěné na viditelném místě, např. v recepcích hotelů. Tato forma je nejméně spolehlivou pro sběr dat o spokojenosti zákazníků díky své nízké odezvě a faktu, že při ní mají tendenci odpovídat zákazníci s extrémním vnímáním a nejsou proto věrnými reprezentanty dané skupiny.

Vyhodnocování dat o spokojenosti zákazníků

Existuje mnoho způsobů vyhodnocování dat o spokojenosti zákazníků. Organizace si může zvolit jakoukoliv možnost vyhodnocení, musí však zohlednit tato fakta:

- různé znaky spokojenosti mohou mít pro respondenty rozlišnou závažnost,
- rozhodující je rozpoznání trendů ve vývoji míry spokojenosti zákazníků,
- s výsledky vyhodnocení mají být seznámeni všichni zaměstnanci organizace.²⁸

V praxi se můžeme setkat s následujícími způsoby vyhodnocení dat spokojenosti:

Diferenční analýza – neboli Gap analýza. Pokud má společnost zájem na dosažení spokojenosti svých zákazníků, měla by předcházet negativnímu rozdílu mezi tím, co zákazník očekává, a tím, co mu je poskytnuto. Tento rozdíl mezi očekáváním zákazníka

²⁸ NENADÁL, Jaroslav, 2004. *Měření v systémech managementu jakosti: vybrané kapitoly*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, ISBN 80-726-1110-0.

a vnímanou kvalitou je funkcí velikosti a směru různých rozdílů, které se objevují při nedostatečném řízení kvality služeb či výrobků ze strany managementu organizace. Hlavním nástrojem, kterým lze předejít vzniku rozdílu, je získávání příslušných informací pomocí marketingového výzkumu, který by měl být zaměřen na měření míry spokojenosti zákazníků.²⁹

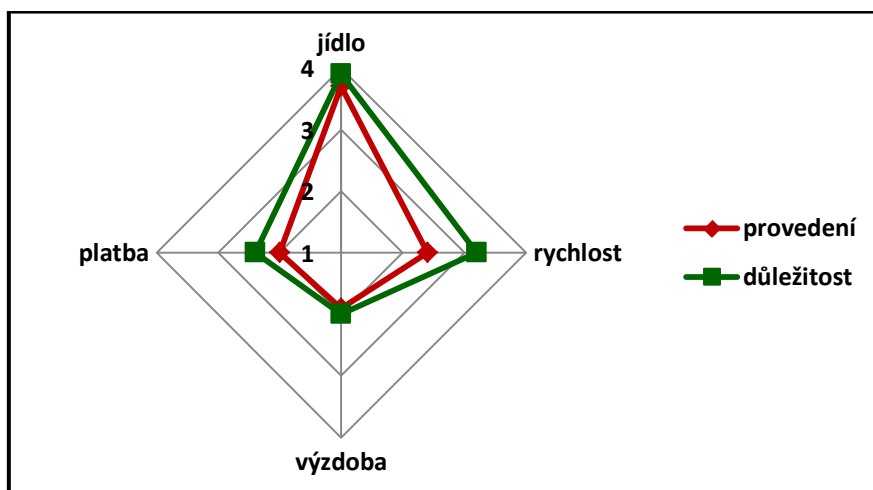
V praxi pak tato metoda pracuje s naměřenými diferencemi neboli rozdíly hodnot důležitosti a spokojenosti získaných z průzkumu spokojenosti zákazníka, kde bodové hodnocení je měřeno pomocí Likertovy škály (např. desetistupňové). Stupeň 1 znamená „zcela nespokojen“ či „zcela nedůležité“ a stupeň 10 vyjadřuje velkou spokojenost či důležitost. Nejprve se získané hodnoty důležitosti a spokojenosti vyjádří v tabulce sestupně podle skóre důležitosti. Poté se vypočítá rozdíl mezi těmito hodnotami, který se znázorní do nové tabulky dle hodnoty difference, opět v sestupném pořadí. Oblasti hodnocení s největšími rozdíly v důležitosti a spokojenosti je třeba zlepšit. Důležitým by neměl být jen uvedený rozdíl mezi důležitostí a spokojeností, ale také naměřená hodnota důležitosti. Pokud jsou rozdíly hodnot u jednotlivých oblastí stejné, měly by být přednostně řešeny oblasti s vyšší důležitostí. V případě, že rozdílové hodnoty dosáhnou záporných hodnot, znamená to, že je zákazník s produktem či službou spokojen více, nežli mu přikládá důležitost. V praxi to pak znamená, že společnost vynakládá nadměrné úsilí v daném aspektu a má tak možnost přesměrovat své snažení do problémových oblastí produktu či služeb.³⁰

Paprskový graf – jedna z grafických metod používaných při vyhodnocování spokojenosti a důležitosti. Graf se skládá z mnohoúhelníku, jehož vrcholy určují jednotlivé znaky. Má tedy tolik paprsků, kolik je znaků spokojenosti a důležitosti. Na jednotlivé paprsky jsou vyneseny průměrné hodnoty spokojenosti a důležitosti, což znázorní přehledné výsledky pro jednotlivé znaky spokojenosti, i porovnání obou vzniklých ploch, tedy reálné spokojenosti a reálné důležitosti pro zákazníky, mezi sebou i vůči optimu. Ukázka tohoto typu grafu znázorňuje hodnocení pohostinských služeb, kde obměnou spokojenosti je provedení služby, viz Graf 2.1.

²⁹ LUKÁŠOVÁ, Růžena a kol. *Měření spokojenosti občanů s veřejnými službami jako součást řízení kvality v organizacích veřejného sektoru*. 1. vyd. Brno 2009. 119s. ISBN 978-80-210-5112-6.

³⁰ FONTENOTOVÁ, G., L. HENKEOVÁ a CARSON K. *Jednejte ke spokojenosti zákazníka*. Převzato z časopisu Quality Progress s laskavým svolením ASQ. SVĚT KVALITY: č.1/2006. Dostupné z: http://www.eiso.cz/digitalAssets/4053_Svet34-40.pdf

Graf 2.1 Paprskový graf – pohostinské služby



Zdroj: Blecharz, Pavel³¹

Paretovo pravidlo - toto pravidlo je také známé jako 80/20. Formuloval ho italský ekonom Vilfredo Pareto, který původně sledoval rozdělení bohatství mezi lidmi v Itálii koncem 19. století. Dospěl k závěru, že 80% bohatství je ve vlastnictví pouze 20% lidí. Obecně lze tedy říci, že 20% příčin způsobuje 80% výsledků. Toto pravidlo lze široce uplatnit v mnoha oblastech ekonomiky, včetně managementu kvality při použití k výběru problémových oblastí při hledání řešení určitého problému.³²

³¹BLECHARZ, Pavel. *Základy moderního řízení kvality*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2011, 102 s. ISBN 978-80-86929-75-0.

³²BLECHARZ, Pavel. *Základy moderního řízení kvality*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2011, 122 s. ISBN 978-80-86929-75-0.

3 Charakteristika zkoumané společnosti

3.1 Základní informace o společnosti³³

Obchodní firma: Pivovary Staropramen s.r.o.

Sídlo: Praha 5, Nádražní 43/84, PSČ 150 00

Identifikační číslo: 242 40 711

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Společníci: Molson Coors Netherlands B. V.

Molson Coors Lux 2

Základní kapitál: 1 000 000 000,- Kč

Předmět podnikání:

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- pivovarnictví a sladovnictví

Statutární orgán: jednatelé:

Mgr. Edita Šilhánová

Ing. Lucie Cahlíková

Ing. Zbyněk Kovář

František Šámal

Jan Mačejovský

Způsob jednání: jménem společnosti jednají vždy dva jednatele společně.

3.2 Struktura společnosti³⁴

Vedení společnosti Pivovary Staropramen s.r.o.

Generální ředitel – Zbyněk Kovář

Ředitel obchodu On-trade – Daniel Tinz

Ředitel obchodu Off-trade – Jaroslav Vích

Ředitel marketingu – Dimo Dimov

Ředitel logistiky a distribuce – Pavel Sysel

³³ Výpis z obchodního rejstříku. [online]. [cit. 2014-05-06]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/?dotaz= pivovary+staropramen>

³⁴ PIVOVARY STAROPRAMEN: *Struktura společnosti*. [online]. [cit. 2014-05-06]. Dostupné z: <http://www.pivovary-staropramen.cz/cs/o-nas/struktura-spolecnosti/>

Ředitelka právního oddělení a vnějších vztahů – Edita Šilhánová

Ředitel oddělení lidských zdrojů – Jan Mačejovský

Ředitel výroby – Zdeněk Lux

Ředitelka financí – Lucie Muchová

3.3 Historie společnosti

3.3.1 Historie pivovaru Staropramen a Ostravar

Historie pivovaru spadá již do doby národního obrození, ve kterém stoupala obliba českého piva. Rozhodnutí o založení nového pivovaru na pražském Smíchově bylo učiněno v roce 1868 a hned v následujícím roce začala výstavba celého areálu. Ve stejnou dobu se i v Ostravě uvažovalo o založení vlastního pivovaru. To bylo zrealizováno v roce 1896, kdy bylo uděleno povolení k jeho výstavbě. V roce 1871 mohl pak na Smíchově začít prodej prvního piva a Ostrava poté následovala roku 1898. České pivo se těšilo veliké oblibě a jeho produkce rychle rostla.³⁵

V době první světové války však zasáhla oba pivovary krize, která pokračovala až do poloviny dvacátých let, kdy došlo k oživení ekonomiky. Obě města Praha i Ostrava se rozvíjely, budovaly se nové stavby a zvyšovala se i spotřeba piva, a tím oba pivovary navyšovaly svou produkci a prosperovaly. Avšak v roce 1939 vypukla druhá světová válka, díky níž se zastavily investice, došly suroviny a stroje byly zničeny.³⁶

Po roce 1945 byly pivovary Staropramen i Ostravar znárodněny a nastalo těžké poválečné období – nedostatek pracovníků, komplikované získávání peněz na investice apod. Staropramen přesto navyšoval výstav, podařilo se mu uchovat si kvalitu svého piva a stal se významným dodavatelem piva pro Prahu a její okolí. Ostravar se díky renovaci a modernizaci stal předním dodavatelem piva pro severní Moravu.³⁷

³⁵PIVOVARY STAROPRAMEN. *Výstavba pivovarů* [online]. [cit. 2014-06-20]. Dostupné z: <http://www.pivovary-staropramen.cz/cs/o-nas/historie-spolecnosti-a-pivovaru/vystavba-pivovaru/>

³⁶PIVOVARY STAROPRAMEN. *Meziválečné období - zlatý věk Staropramenu* [online]. [cit. 2014-06-20]. Dostupné z: <http://www.pivovary-staropramen.cz/cs/o-nas/historie-spolecnosti-a-pivovaru/zlaty-vek-staropramenu/>

³⁷PIVOVARY STAROPRAMEN: *Poválečná historie* [online]. [cit. 2014-07-11]. Dostupné z: <http://www.pivovary-staropramen.cz/cs/o-nas/historie-spolecnosti-a-pivovaru/povalecna-historie/>

3.3.2 Nedávná historie

Společnost Pražské pivovary, pod jejíž křídla patřil pivovar Staropramen, byla založena v roce 1992. Významný strategický tah nastal o dva roky později, kdy se britská pivovarnická společnost Bass, jeden z největších evropských producentů piva, stala majitelem Pražských pivovarů. V roce 1997 se pivovar Ostravar připojil ke společnosti Pražské pivovary a.s. K přejmenování společnosti na její současný název společnost Pivovary Staropramen došlo v roce 2003.

Během let 2000 až 2012 společnost vystřídala několik vlastníků, od belgického Interbrew, přes brazilský AmBev, který se později přejmenoval na InBev, až po společnost CVC Capital partners. Tato společnost současně koupila od ABInbev také pivovary v dalších zemích východní Evropy a vytvořila z nich společnost StarBev, která vlastnila společnost Pivovary Staropramen a.s. až do roku 2012.

V roce 2012 se společnost Pivovary Staropramen stala členem mezinárodní pivovarnické skupiny Molson Coors Brewing Company. V zájmu sjednocení právní formy společností ve skupině Molson Coors se k 1. únoru 2013 změnila právní forma a tím i obchodní forma společnosti na Pivovary Staropramen s.r.o.³⁸

3.3.3 Současnost

Pivovary Staropramen s.r.o. jsou se svým 16% tržním podílem druhým největším producentem piva v České republice, který svým zákazníkům nabízí široké portfolio pivních značek. Společnost provozuje dva pivovary - smíchovský Staropramen a ostravský Ostravar. Značku Staropramen mohou ochutnat spotřebitelé ve více než 38 zemích světa, z toho největší zahraniční trhy tvoří Rusko, Ukrajina, Slovensko, Německo, Velká Británie, Švédsko, Srbsko, Chorvatsko a Bulharsko.

Celkový prodaný objem piva dosáhl v roce 2013 dohromady 3 140 000 hektolitrů, přičemž meziroční nárůst celkových prodejků činil +1 200 hektolitrů a to již třetí rok v řadě. Tržní podíl off-trade³⁹ narostl o +1,3 % a on-trade⁴⁰ +0,4 %. V distribuci směřuje 52 % objemu výroby do retailu a 48 % objemu produkce do gastronomického segmentu, který je

³⁸PIVOVARY STAROPRAMEN: *Nedávná historie* [online]. [cit. 2014-07-11]. Dostupné z: <http://www.pivovary-staropramen.cz/cs/o-nas/historie-spolecnosti-a-pivovaru/nedavna-historie/>

³⁹ Segment Retail – prodej v obchodech

⁴⁰ Segment Gastronomie – restaurace, hospody, bary apod.

výnosnější, a proto velmi důležitý. V posledním roce však posiluje význam segmentu retailu na úkor gastronomie, což dokazuje i výše zmíněný nárůst tržního podílu. Příčinou jsou změny spotřebitelského chování konzumentů piva. Ty jsou způsobeny hlavně cenovými rozdíly v nákupu piva v obchodech oproti restauracím a hospodám a také celkovou ekonomickou situací, kdy spotřebitelé více šetří a návštěvnost v sektoru gastronomie klesla. Dokazuje to i zvýšený podíl produkce piva v pohodlných baleních⁴¹, která u zákazníků nabývají na popularitě.⁴²

Ve svém oboru patří společnost Pivovary Staropramen k lídrům v oblasti inovací a novinek. Rok 2013 potvrdil zájem zákazníků o novinky, a to hlavně úspěšným uvedením nealkoholického piva Sládkova Limonáda na český trh. Také v oblasti gastronomie společnost v loňském roce přispěla novinkou, a to otevřením nové vlajkové lodi s názvem *Vinohradský Parlament*, kterou je největší hospoda Staropramenu v České republice nacházející se v Národním domě v Praze. Společnost také úspěšně provozuje koncept vlastní sítě značkových restaurací Staropramen *Potrefená husa*, který je na bázi franšizingu. „*Husy se staly synonymem široké nabídky piv a dobrého jídla v moderním prostředí a jsou dnes s 30 podniky největším franšizingovým konceptem české pivovarnické společnosti.*“⁴³

3.4 Portfolio značek

Hlavní značkou společnosti je Staropramen, který pod svým jménem nabízí 8 druhů piv a dále ovocné beermixy Staropramen Cool a nealkoholickou novinku Staropramen Sládkova Limonáda. Dalšími českými značkami jsou Ostravar, Braník, Velvet, Měšťan a Vratislav. Ze zahraničních značek společnost licenčně prodává belgická piva Stella Artois, Hoegaarden a Leffe.

3.4.1 Sortiment jednotlivých značek

- **Staropramen**

Staropramen nabízí širokou škálu piv od klasických výčepních piv až po pivo se sníženým obsahem cukru vhodné pro diabetiky a nealkoholické pivo. Sortiment zahrnuje piva:

⁴¹ Plechovky, PET láhve

⁴² Interní zdroje společnosti Pivovary Staropramen s.r.o.

⁴³ PIVOVARY STAROPRAMEN. *O nás* [online]. [cit. 2014-06-20]. Dostupné z: <http://www.pivovary-staropramen.cz/cs/o-nas/o-nas/>

Staropramen Světlý, Staropramen 11°, Staropramen Ležák, Staropramen Nefiltrovaný, Staropramen Granát, Staropramen Černý Ležák, Staropramen Děčko a Staropramen Nealko, viz Obr 3.1.

Obr.3.1 Produktová řada Staropramen



. Zdroj: Pivovary Staropramen⁴⁴

Staropramen Cool

Staropramen Cool je subbrand, který byl založen pro tzv. beermixy. Beermix vzniká smícháním standardního piva s ovocným koncentrátem. Obvykle se jedná o nápoj s nižším obsahem alkoholu okolo 2 %. Společnost má ve své nabídce piva Staropramen Cool Lemon, Staropramen Cool Grep, Staropramen Cool Hořký Pomeranč a Staropramen Cool Cidermix.

Staropramen Sládkova Limonáda

Nealkoholická novinka pivovaru slibující svěží chuť bez umělých barviv a konzervantů, nabízející 2 varianty: Sládkova Limonáda Originál a Sládkova Limonáda Jablko.

- **Ostravar**

Ostravar je pivo typické pro město Ostravu a okolní region s bohatou tradicí výroby sahající až do roku 1897, kdy byl v Moravské Ostravě založen Český akciový pivovar. Ve své nabídce zahrnuje piva Ostravar Originál, Ostravar Premium a Ostravar Nefiltr, viz Obr.3.2.

⁴⁴PIVOVARY STAROPRAMEN. O nás [online]. [cit. 2014-06-20]. Dostupné z: <http://www.pivovary-staropramen.cz/cs/o-nas/o-nas/>

Obr.3.2 Produktová řada Ostravar



Zdroj: Pivovary Staropramen⁴⁵

- **Braník**

Pivo s více než stoletou tradicí dlouhodobě patří mezi nejoblíbenější balené pivo v České republice. Ve svém sortimentu nabízí piva Braník světlý, Braník jedenáctka a Braník Ležák.

- **Velvet**

Pivo inspirované tradiční anglickou recepturou, vytvořeno unikátní kombinací tří sladů. Značka byla uvedena na trh v roce 1997 a je nabízena ve vybraných provozovnách, které svým vzhledem odpovídají jejímu výjimečnému charakteru.

- **Sládkův Měšťan**

Pivo plzeňského typu vysokého standardu určené nejširšímu okruhu spotřebitelů.

- **Vratislav**

Tradiční české pivo, které je na trhu již od roku 1872.

- **Belgická piva Stella Artois, Hoegaarden a Leffe**

Značka Stella Artois vyniká bohatou historií sahající až do roku 1366. V České Republice byla uvedena na trh v roce 2001 a je nabízena ve vybraných provozovnách, které svým vzhledem odpovídají výjimečnému charakteru značky. Ve svém sortimentu je nabízena tradiční Stella Artois a Stella Artois Nealko. Belgické speciály Hoegaarden a Leffe jsou na českém trhu v prodeji ve variantách Hoegaarden White a Leffe Bruin.

⁴⁵PIVOVARY STAROPRAMEN. *O nás* [online]. [cit. 2014-06-20]. Dostupné z: <http://www.pivovary-staropramen.cz/cs/o-nas/o-nas/>

3.5 Péče o kvalitu

Společnost Pivovary Staropramen započala v roce 2009 jedinečný projekt založením tzv. *První pivovarské školy*. Jedná se o moderní školící středisko, jehož cílem je zvýšit teoretické a praktické znalosti o pivu nejen u obchodních zástupců společnosti, ale i u jejích zákazníků a spotřebitelů. Samotné středisko, které se nachází přímo v areálu pivovaru, je moderně vybavené podle nejnovějších gastronomických trendů, mezi které patří tři nezávislé čepovací barové pulty, prosklený pivní sklep a moderní audio vizuální technologie.

Proškolení obchodní zástupci společnosti předávají odborné znalosti v oblasti péče o pivo a jeho ošetřování svým zákazníkům, což jim napomáhá k dosažení maximální kvality čepovaného piva na provozovnách.

„Filosofií naší společnosti je být našim zákazníkům partnerem v podnikání. Kvalitně ošetřené pivo je základem úspěchu provozovny nabízející některou z řady našich značek piv,“ uvádí Libor Vávra, obchodní sládek společnosti a hlavní lektor školy.⁴⁶

Jak již bylo zmíněno, škola je určena nejen pro obchodní zástupce pivovaru, ale i pro jeho zákazníky a spotřebitele a dokonce i veřejnost, která ji může absolvovat z pozice vybraných „štamgastů“. Všichni proškolení zde také získají bohaté znalosti o širokém portfoliu piv z nabídky pivovarů Staropramen, kde každá ze značek je určena pro odlišné příležitosti konzumace. *„Systematickým gastronomickým poradenstvím chceme motivovat naše zákazníky i spotřebitele k loajalitě ke společnosti Pivovary Staropramen,“* dodává Libor Vávra.⁴⁷

Jelikož jednotlivá školící témata týkající se problematiky piva a gastronomie jsou velmi rozsáhlá, je cyklus Prvních pivovarských škol vyčleněn do specializovaných školících seminářů. Dosavadní úspěch je podložen samotným zájmem o školu, kterou již absolvovalo téměř 13 000 lidí.

⁴⁶PIVOVARY STAROPRAMEN. *Péče o kvalitu* [online]. [cit. 2014-06-20]. Dostupné z: <http://www.pivovary-staropramen.cz/cs/tiskove-centrum/zakladni-press-kit/pece-o-kvalitu/>

⁴⁷PIVOVARY STAROPRAMEN. *Péče o kvalitu* [online]. [cit. 2014-06-20]. Dostupné z: <http://www.pivovary-staropramen.cz/cs/tiskove-centrum/zakladni-press-kit/pece-o-kvalitu/>

4 Vyhodnocení spokojenosti zákazníků pivovaru a návrhy na zlepšení této spokojenosti

4.1 Průzkum spokojenosti zákazníka

Společnost Pivovary Staropramen se každoročně věnuje měření spokojenosti svých zákazníků, a to prostřednictvím celorepublikového průzkumu, který byl naposledy uskutečněn v červnu 2013.⁴⁸ Společnost zde zjišťovala spokojenost svých zákazníků v on-trade⁴⁹ provozovnách prostřednictvím telefonního dotazníkového šetření. Respondenti byli vybráni ze tří geografických oblastí: Praha, Čechy (mimo Prahu) a Morava. Získaná data z průzkumu pak byla zpracována a vyhodnocena v rámci těchto tří oblastí. Společnost tak získala celistvý přehled o míře spokojenosti svých zákazníků, avšak bez podrobnějšího členění oblastí Čech a Moravy. Naskytla se zde tedy příležitost uskutečnit nový průzkum, který se hlouběji zaměří na určitou část oblastí Čech, anebo Moravy. Nabízejícím se závěrem by bylo porovnání výsledků z obou průzkumů a zjištění možných rozdílů či odchylek ve spokojenosti zákazníků ze zkoumaných oblastí. Z důvodu nedostatku některých zdrojů a zachování důvěrnosti dat společnosti, však byl tento záměr přehodnocen. Po důkladném zvážení všech dostupných informací a zdrojů bylo rozhodnuto uskutečnit vlastní průzkum spokojenosti on-trade zákazníků společnosti Pivovary Staropramen v Moravskoslezském kraji. Tato oblast byla zvolena z důvodu existence velkého množství zákazníků společnosti, a to hlavně díky zastoupení značky Ostravar, která se zde vyrábí.

Průzkum byl uskutečněn v průběhu měsíce února a března 2014 a z celkového počtu 72 oslovených zákazníků se ho zúčastnilo 50 respondentů. Všechny 50 nasbíraných dotazníků bylo vyplněno bezchybně a následně použito k vyhodnocení získaných dat.

⁴⁸Customer Satisfaction Survey 2013, Molson Coors Czech Republic: On Trade Outlets, ICMA International

⁴⁹ Gastronomie

4.1.1 Dotazník

Struktura dotazníku

Dotazník (Příloha 1) je složen z krátkého úvodu a devíti tématických celků, které obsahují dílčí otázky. Jednotlivá témata jsou věnována následujícím oblastem zkoumání:

- celková spokojenost,
- produkt,
- společnost,
- obchodní zástupce,
- distribuce,
- cena,
- stížnosti,
- typ provozovny,
- náměty, připomínky, komentáře.

U všech otázek byl dán prostor pro zaznamenání komentáře, který se pak v praxi ukázal být velmi přínosným. Byly zde obsaženy veškeré poznámky či vysvětlivky k odpovědím, se kterými se v průběhu přímého rozhovoru tazatelka setkala. Všechny takto zaznamenané údaje se ukázaly být velmi nápomocné při vyhodnocování dat a formulování následných návrhů na zlepšení spokojenosti zákazníků.

Otázky v dotazníku

Při sestavení dotazníku byly použity některé otázky z původního průzkumu společnosti. Otázky byly upraveny a zpracovány tak, aby lépe vyhovovaly potřebám bakalářské práce a vybrané metodě přímého rozhovoru. V dotazníku se vyskytují převážně otázky uzavřeného typu, dvě otevřené a jedna polouzavřená otázka.

Formát dotazníku

Je zde použit Likertův formát hodnocení, ve kterém měli respondenti možnost označit stupeň míry souhlasu s daným tvrzením prostřednictvím čtyřstupňového (viz Tab. 4.1) anebo desetistupňového hodnocení (viz Tab. 4.2).

Tab. 4.1 Ukázka čtyřstupňové škály hodnocení u ot.č.2.a

Otázka č.2.a Společnost Pivovary Staropramen nabízí pivo vysoké kvality
<input type="checkbox"/> Zcela souhlasím
<input type="checkbox"/> Spíše souhlasím
<input type="checkbox"/> Spíše nesouhlasím
<input type="checkbox"/> Zcela nesouhlasím

Zdroj: vlastní zpracování

Variety slovního vyjádření čtyřstupňové škály, které se vyskytují v dotazníku, jsou následující:

- zcela souhlasím, spíše souhlasím, spíše nesouhlasím, zcela nesouhlasím,
- určitě ano, pravděpodobně ano, pravděpodobně ne, určitě ne,
- velmi jednoduché, spíše jednoduché, spíše obtížné, velmi obtížné.

V případě desetistupňové škály byla hodnocena kritéria spokojenosti a důležitosti. Vybrané oblasti zkoumání byly seskupeny do tabulky s deseti stupni, přičemž stupeň 1 znamenal nespokojenost s daným aspektem či jeho nepodstatnost a stupeň 10 znamenal značnou spokojenost či důležitost, viz ukázka z dotazníku otázky č.4.a, Tab. 4.2.

Tab.4.2 Ukázka desetistupňové škály hodnocení u ot.č.4.a

Otázka č.4.a Obchodní zástupce	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Dostupnost-spokojenost										
Dostupnost -důležitost										
Spolehlivost (plní dané sliby?) - spokojenost										
Spolehlivost (plní dané sliby?) - důležitost										

Zdroj: vlastní zpracování

Metoda sběru dat

Sběr dat byl zvolen formou přímých rozhovorů se stávajícími zákazníky prostřednictvím dotazníkového šetření. Tato metoda byla vybrána pro svou vysokou odezvu, značnou pružnost průběhu dotazování a přímou dostupnost k informacím. Je zde také menší pravděpodobnost výskytu chybně vyplněných odpovědí díky okamžité zpětné vazbě s tazatelkou. Zákazníci měli možnost vyplnit dotazník sami, anebo jim byly otázky předčítány a odpovědi zaznamenávány tazatelkou. Většina respondentů zvolila druhou variantu, což se ukázalo být rychlejší a také přínosnější z důvodu zpětné vazby mezi

účastníky rozhovoru. Tazatelka mohla položit doplňující otázky v případě nesrozumitelnosti nebo nepochopení otázky.

Dotazování bylo zvoleno anonymní formou, kde se předpokládalo nižší riziko zkreslených nebo nepravdivých odpovědí. V samotném úvodu dotazníku byla tedy respondentům zaručena anonymita a důvěrnost poskytnutých informací.

Respondenti

Respondenti byli vybráni náhodným výběrem pomocí několika internetových stránek.⁵⁰ Průzkumu se zúčastnilo celkem 50 zákazníků společnosti Pivovary Staropramen.

Způsob vyhodnocování dat

V případě otázek se *škálou čtyř odpovědí*, byla z nasbíraných dat vyhodnocena četnost jednotlivých odpovědí, která pak byla seskupena do tabulky a následně procentuálně vyjádřena grafem a slovně vyhodnocena.

U *desetibodového hodnocení*, kde byla zároveň zjišťována míra spokojenosti i důležitosti, byla k vyhodnocení dat použita diferenční analýza. Její postup zpracování byl následující:

- a) zjištění četností jednotlivých odpovědí a jejich vyjádření do tabulky, viz Příloha č. 2,
- b) vynásobení jednotlivých četností počtem příslušných bodů a poté součet zjištěných hodnot (odděleně pro spokojenost a důležitost) v rámci jednotlivých oblastí hodnocení,
- c) výpočet aritmetického průměru spokojenosti a důležitosti u jednotlivých oblastí hodnocení a znázornění těchto průměrů do tabulky sestupně,
- d) zjištění diferencí mezi důležitostmi a spokojenostmi z předešlé tabulky a jejich vyjádření do nové tabulky sestupně, společně s příslušnými hodnotami důležitosti,
- e) grafické vyjádření rozdílových hodnot spokojenosti a důležitosti pomocí paprskového grafu,
- f) použití Paretova pravidla k výběru nejvíce problémových oblastí u jednotlivých aspektů.

⁵⁰ PIVOVARY STAROPRAMEN. [online]. [cit. 2014-05-06]. Dostupné z: <http://www.staropramen.cz/kam-na-pivo>

PIVNÍ DENÍČEK. [online]. [cit. 2014-05-06]. Dostupné z: <http://www.pivnidenicek.cz/pivni-mapa>

NAJISTO.[online]. [cit.2014-05-06]. Dostupné z: <http://najisto.centrum.cz /tag/hospody/region/moravskoslezsky/>

4.1.2 Výsledky dotazníkového šetření

V této části jsou podrobně zpracovány, vyhodnoceny a graficky znázorněny jednotlivé kapitoly a dílčí otázky dotazníkového šetření. Jednotlivé četnosti odpovědí z nasbíraných dat jsou znázorněny v Příloze 2.

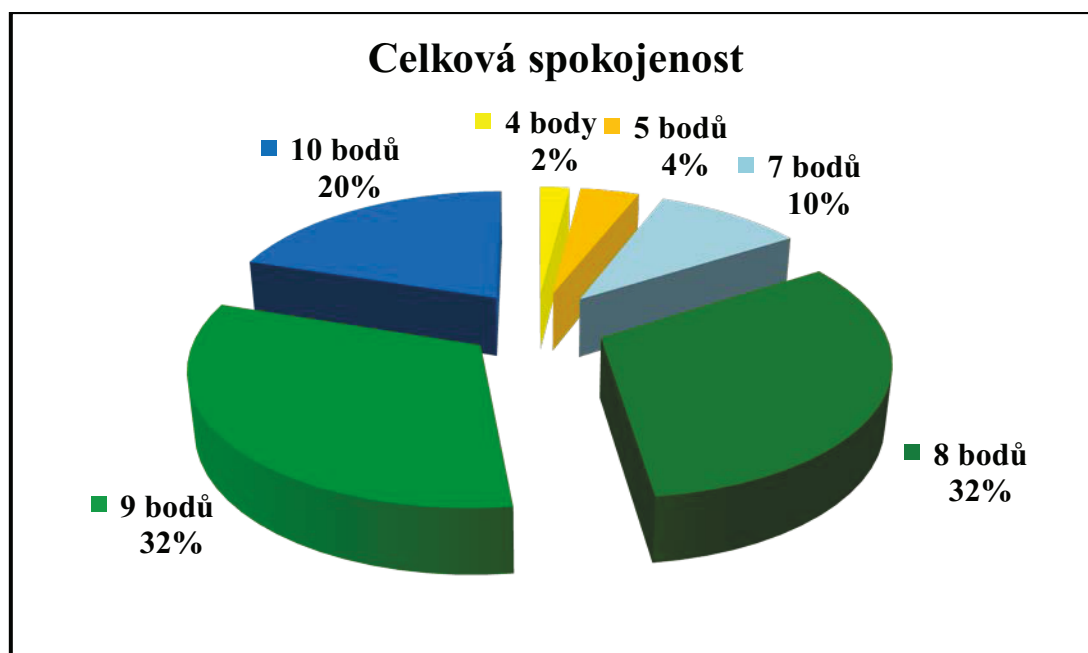
Otázka č.1 Celková spokojenost

Otázka č.1.a Jak jste celkově spokojen(a) s produkty a službami, které Vám poskytují Pivovary Staropramen jako dodavatel?

Výběr probíhal z desetibodové škály. Zákazník měl možnost vyjádřit celkovou spokojenost s produkty a službami společnosti.

Celkem 84% zákazníků označilo spokojenost s produkty a službami body 8 a výše, z toho 32% zákazníků stejnoměrně body 8 a 9, největší spokojenost 10 bodů vyjádřilo 20% respondentů. Zbýlých 16% respondentů vyjádřilo nízkou spokojenost body 4, 5 a 7, viz Graf 4.1. Celková spokojenost je tedy velmi dobrá, avšak ne 100%, je tedy nutné podrobněji prozkoumat jednotlivé vybrané oblasti hodnocení, které jsou obsaženy v následujících otázkách v dotazníku, počínaje zjištěním důvodů pro nízkou celkovou spokojenost, viz ot. č.1.b.

Graf: 4.1 Celková spokojenost (otázka č.1.a)



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č.1.b Pokud je spokojenost menší nebo rovna 7, napište prosím, v čem by se společnost měla zlepšit

Tato otázka je otázkou otevřenou, zákazník zde mohl svými vlastními slovy popsat možnosti zlepšení společnosti.

Celkově 8 respondentů označilo spokojenost s produkty a službami body 7 a níže, přesněji body 7, 5 a 4, žádný z dotazovaných nepoužil hodnocení 1,2,3 a 6, viz Příloha 2. Po vyhodnocení všech odpovědí a jejich seskupení dle podobnosti, navrhovali zákazníci zlepšení v oblasti distribuce (50%), ceny (25%), obchodních zástupců (12,5%) a řešení stížností (12,5%), viz Tab. 4.3. Návrhy na zlepšení těchto problémových oblastí budou řešeny v kapitole 4.2

Tab. 4.3. Oblasti zlepšení spokojenosti navrhované zákazníky (ot.č.1.b)

Otázka č.1.b Pokud je spokojenost menší nebo rovna 7, napište prosím, v čem by se společnost měla zlepšit	Počet	Počet v %
Distribuce – četnost dodávek a nedodržení dohodnutých termínů závazek	4	50
Cena	2	25
Obchodní zástupce - dostupnost	1	12,5
Řešení stížností	1	12,5

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č.2 Produkt

Otázka č.2.a Společnost nabízí pivo vysoké kvality

Otázka č.2.b Společnost nabízí své produkty v kvalitních obalech

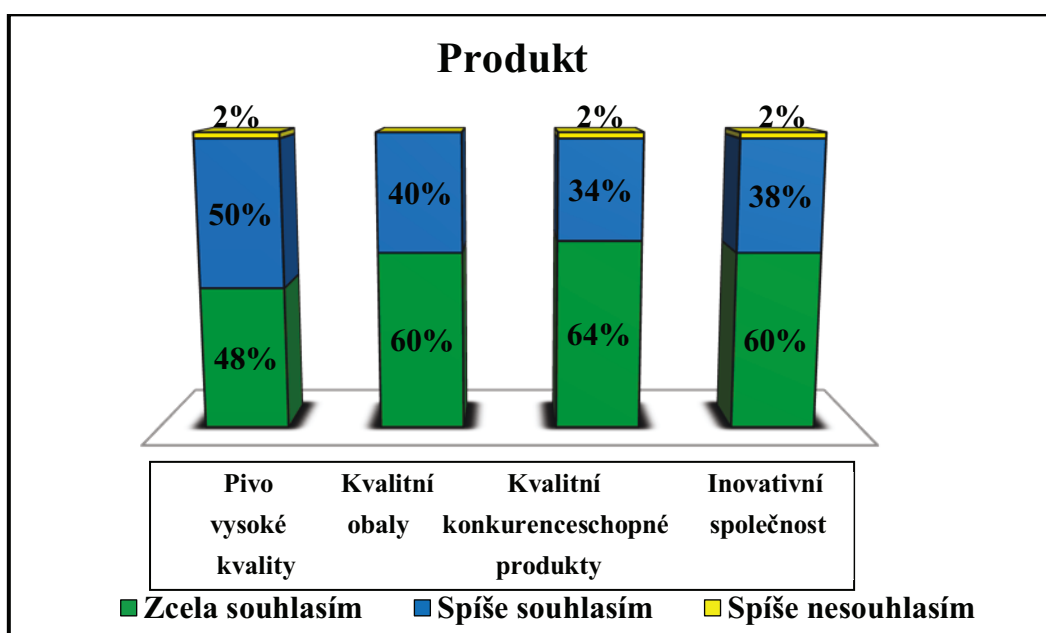
Otázka č.2.c Společnost nabízí na trhu kvalitní konkurenceschopné produkty

Otázka č.2.d Společnost je inovativní

Zákazníci zde měli možnost vyjádřit, jak dalece souhlasí, či nesouhlasí s danými tvrzeními týkajícími se produktu. Výběrem odpovědí byla čtyřstupňová škála. Výsledky nasbíraných dat jsou vyjádřeny v procentech v Grafu 4.2.

Z Grafu 4.2 je patrné, že zákazníci buď zcela souhlasí, anebo spíše souhlasí s daným tvrzením. Pouze 1 zákazník (což činí 2% dotazovaných) uvedl, že spíše nesouhlasí s tvrzením, že společnost nabízí pivo vysoké kvality, přičemž důvodem jeho nesouhlasu byla horší jakost ve srovnání s produktem konkurence.

Graf 4.2 Produkt (otázky 2.a, 2.b, 2.c, 2.d)



Zdroj: vlastní zpracování

Taktéž pouze 1 respondent spíše nesouhlasil s výrokem, že společnost nabízí kvalitní konkurenceschopné produkty, svůj nesouhlas ale odmítl rozvést. S vyjádřením, že společnost je inovativní, spíše nesouhlasil opět pouze jeden zákazník, který svůj postoj nedokázal vysvětlit. Žádný z respondentů neuvedl zcela nesouhlas s danými tvrzeními.

Otázka č.2.e Nabídka pív obecně, širší nabídky čepovaných pív, širší nabídky lahvových pív

Tyto tři aspekty byly seskupeny do společné tabulky a u každého výroku se sledovala odděleně spokojenost a důležitost. Zákazníci měli možnost hodnotit aspekty pomocí desetibodové škály.

Nabídka pív byla blíže vysvětlena uvedením všech značek piva, které společnost dodává: Staropramen, Ostravar, Staropramen Cool, Staropramen Sládkova Limonáda, Braník, Velvet, Měšťan, Vratislav, Stella Artois, Hoegaarden a Leffe.

Zpracováním zdrojových dat byly zjištěny průměrné hodnoty spokojenosti a důležitosti u jednotlivých aspektů, viz Tab. 4.4. Pomocí diferenční analýzy jsou v Tab. 4.5 vidět rozdíly naměřených hodnot spolu s jejich naměřenou hodnotou důležitosti. Graf 4.3 tyto difference jasně znázorňuje.

Tab. 4.4 Aritmetický průměr hodnot spokojenosti a důležitosti z dat zdrojů ot.č.2.e

Otázka č.2.e Nabídka pív	Spokojenost	Důležitost
Šíře nabídky čepovaných pív	8,66	9,26
Nabídka pív obecně	8,58	9,16
Šíře nabídky lahvových pív	8,28	4,56

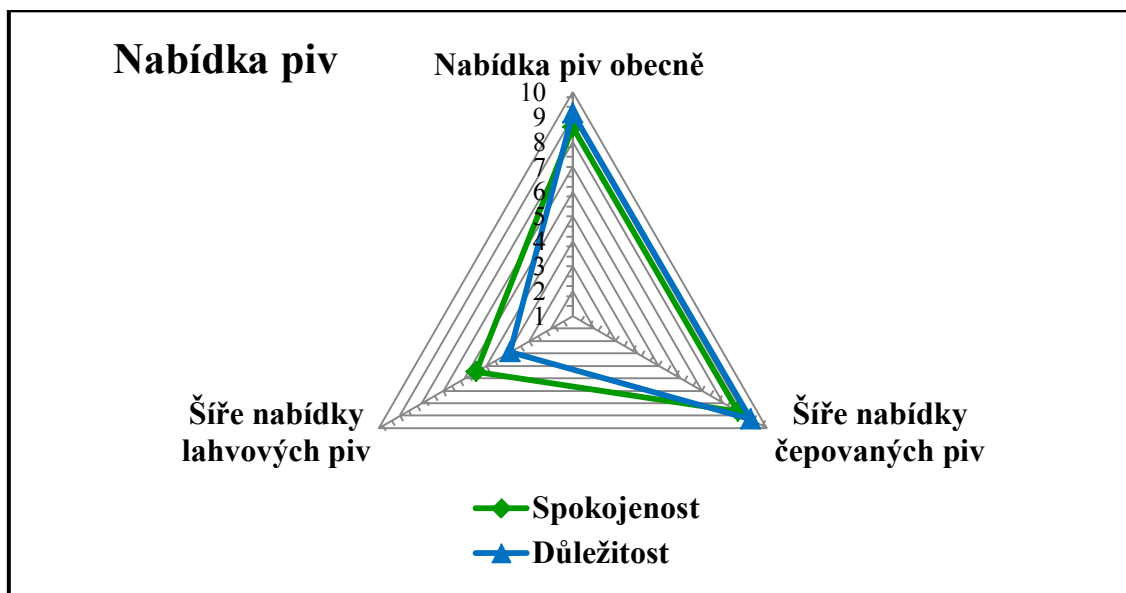
Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 4.5 Rozdíl hodnot důležitosti a spokojenosti z Tab.4.4

Otázka č.2.e Nabídka pív	Diference	Důležitost
1. Šíře nabídky čepovaných pív	0,60	9,26
2. Nabídka pív obecně	0,58	9,16
3. Šíře nabídky lahvových pív	-3,72	4,56

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.3 Nabídka pív (ot.č. 2.e)



Zdroj: vlastní zpracování

Záporný výsledek $-3,72$ bodů zjištěný u šíře nabídky pív znamená, že zákazníci tuto nabídku nepovažují za podstatnou, a přitom jsou s ní spokojeni, viz Tab. 4.5. Tento fakt lze jednoduše vysvětlit typem vzorku respondentů. Velké procento dotazovaných tvořili provozovatelé hospod (58%), u kterých nabídka čepovaných pív značně převyšuje nabídku pív lahvových, viz Tab. 4.13 v otázce č. 8. Společnost by mohla v tomto směru snížit nabídku dodávaných lahvových pív do provozoven tohoto typu. Avšak z důvodu poptávky

po lahvových pivech u zákazníků off-trade⁵¹, není snížení jejich produkce vhodné. Společnost takto získává nadměrnou spokojenost provozovatelů hospod, přičemž nemusí vynakládat finanční prostředky na eventuální mezery v nabídce produktů lahvových piv, ty totiž žádné nejsou.

Dle Paretova pravidla byla vybrána oblast šíře nabídky čepovaných piv k formulaci návrhů na zlepšení spokojenosti zákazníků v kapitole 4.2, tuto oblast také podrobněji zkoumá navazující otázka č.2.f.

Otázka č.2.f Pokud je spokojenost menší nebo rovna 7, jakých čepovaných piv by se zlepšení mělo týkat?

Pokud respondent označil míru spokojenosti s nabídkou čepovaných piv body 7 a méně, měl dále možnost upřesnit svůj požadavek, jakých čepovaných piv by se mělo zlepšení týkat. Na výběr byla škála odpovědí: výčepní piva (10°), ležáky (12°), speciality (nad 12°) a nealkoholické pivo.

Pouze 14% zákazníků z celkového počtu respondentů označilo spokojenost body 7 a méně a všichni tito zákazníci uvedli, že zlepšení by se mělo týkat specialit (nad 12°), viz Tab. 4.6. Tento výsledek byl přínosný v závěrečné fázi návrhů na zlepšení spokojenosti zákazníků v kapitole 4.2.

Tab. 4.6 Zlepšení u čepovaných piv (ot.č.2.f)

Otázka č.2.f Pokud je spokojenost menší nebo rovna 7, jakých čepovaných piv by se zlepšení mělo týkat?	Počet	Počet v %
Výčepních piv (10°)	0	0
Ležáků (12°)	0	0
Specialit (nad 12°)	7	14
Nealkoholického piva	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č.3 Společnost

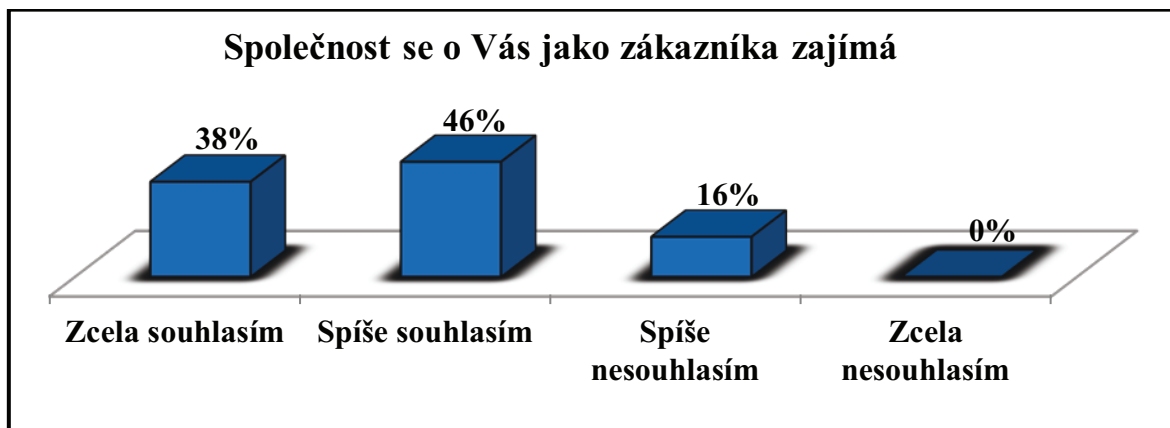
Tato kapitola je v dotazníku zaměřená na otázky zjišťující postoje zákazníka ke společnosti a vztahy mezi zákazníkem a společností.

⁵¹ Obchody

Otázka č.3.a Společnost se o Vás jako zákazníka zajímá

Zákazníci měli možnost vyjádřit svoji míru souhlasu s tvrzením ze škály odpovědí: zcela souhlasím, spíše souhlasím, spíše nesouhlasím a zcela nesouhlasím.

Graf 4.4 Zájem společnosti o zákazníka (otázka 3.a)



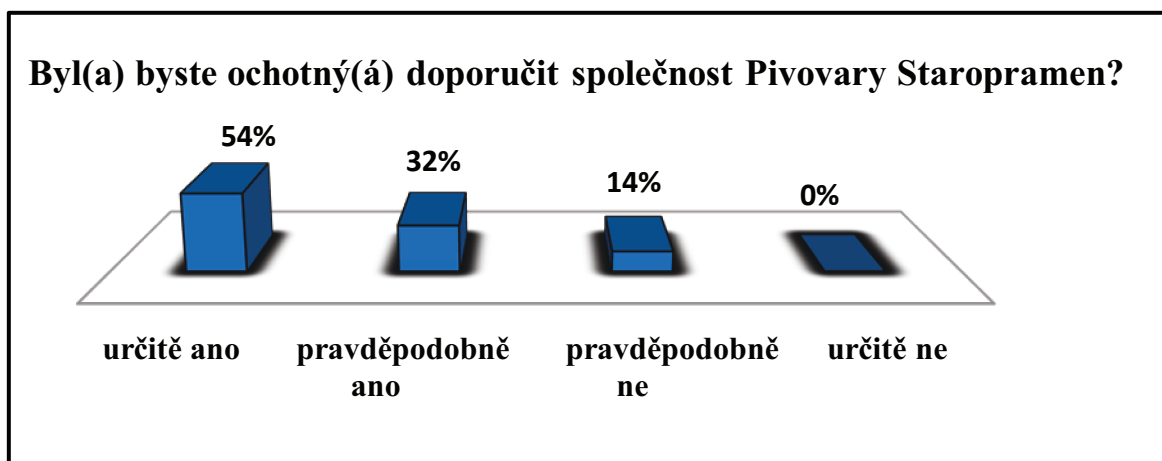
Zdroj: vlastní zpracování

Ve vyhodnocení této otázky (Graf 4.4) převládají kladné odpovědi, celkem 84% zákazníků buď zcela souhlasilo anebo spíše souhlasilo s tím, že o ně společnost jako zákazníka projevuje zájem. Pouze 16% zákazníků spíše nesouhlasilo s daným tvrzením, kde se po prozkoumání poznámek ukázala problémová oblast týkající se stížností, viz ot.č.7.

Otázka č.3.b Byl (a) byste ochotný(á) doporučit společnost Pivovary Staropramen?

Zákazníci měli na výběr ze čtyř odpovědí: určitě ano, pravděpodobně ano, pravděpodobně ne a určitě ne.

Graf 4.5 Ochota doporučit společnost (otázka 3.b)



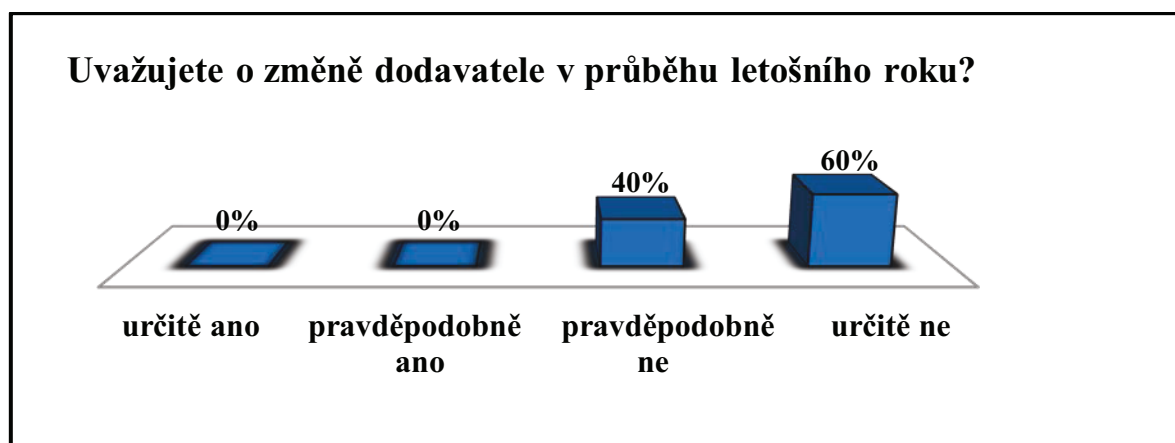
Zdroj: vlastní zpracování

Dohromady 86% zákazníků by buď určitě, anebo pravděpodobně doporučilo společnost, viz Graf 4.5. Pouze 14% z celkového počtu respondentů by společnost pravděpodobně nedoporučilo. Z vyhodnocení poznámek u této otázky se tento fakt váže k nespokojenosti ve vyřizování stížností (viz ot.č.7) a nespokojenosti s četností dodávek (viz ot.č.5). Návrhy na řešení těchto dvou oblastí budou zpracovány v kapitole 4.2.

Otázka č.3.c Uvažujete o změně dodavatele v průběhu letošního roku?

Prostřednictvím této otázky se zjišťuje, zda zákazníci plánují změnu dodavatele a pokud ano, z jakého důvodu. Výběr odpovědí byl dán 4 variantami: určitě ano, pravděpodobně ano, pravděpodobně ne a určitě ne. U variant určitě ano a pravděpodobně ano měl zákazník možnost vysvětlit příčinu plánované změny.

Graf 4.6 Změna dodavatele (otázka č.3.c)



Zdroj: vlastní zpracování

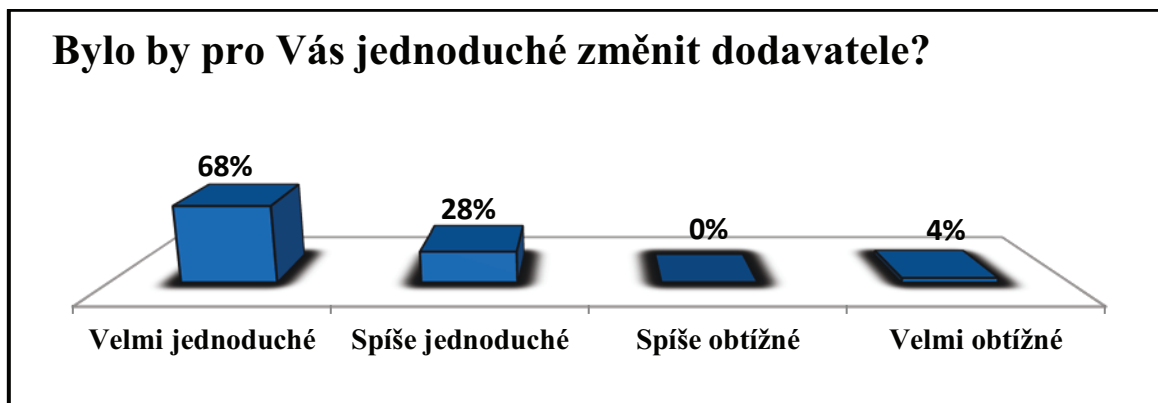
Z Grafu 4.6 je patrné, že celkem 60% respondentů určitě neplánuje změnit dodavatele a zbylých 40% pravděpodobně nezvažuje změnu. Touto eventuální změnou dodavatele se podrobněji zabývá navazující otázka č.3.d.

Otázka č.3.d Bylo by pro Vás jednoduché změnit dodavatele? Slovo „jednoduché“ znamená, že změna nezabere mnoho času ani úsilí a že případný negativní dopad na Vaši provozovnu bude minimální.

Záměrem zde bylo zjistit, jak obtížný je pro zákazníka proces změny dodavatele. Tento faktor zaujímá nemalou důležitost pro společnost jako dodavatele, jelikož, jak se z výsledků ukázalo, pro 96% zákazníků je proces změny buď velmi, anebo spíše

jednoduchý, viz Graf 4.7. Je tedy až alarmující, jak je pro zákazníka snadné změnit dodavatele.

Graf 4.7 Obtížnost změny dodavatele (otázka č.3.d)



Zdroj: vlastní zpracování

Celkem 4% respondentů shledala změnu dodavatele jako velmi obtížnou. Důvodem této skutečnosti byl fakt, že jeden ze zákazníků byl provozovatelem licenční restaurace společnosti Pivovary Staropramen *Potřečná Husa* a druhý zákazník měl v nabídce pív ve své provozovně pouze produkty společnosti Pivovary Staropramen.

Otázka č.4 Obchodní zástupce

Otázka č.4.a Obchodní zástupce

Cílem této kapitoly dotazníku bylo vyhodnotit následující čtyři aspekty týkající se obchodních zástupců společnosti: dostupnost, spolehlivost, profesionalitu a odborné znalosti a četnost návštěv. Jednotlivé aspekty byly seřazeny do tabulky a u každého se sledovala spokojenost a důležitost pomocí desetibodové stupnice.

Tab. 4.7 Aritmetický průměr hodnot spokojenosti a důležitosti z dat zdrojů ot.č.4.a

Otázka č.4.a Obchodní zástupce	Spokojenost	Důležitost
Profesionalita a odborné znalosti	8,88	9,52
Spolehlivost (plní dané sliby?)	8,70	9,48
Dostupnost	8,82	9,40
Četnost návštěv	8,68	9,20

Zdroj: vlastní zpracování

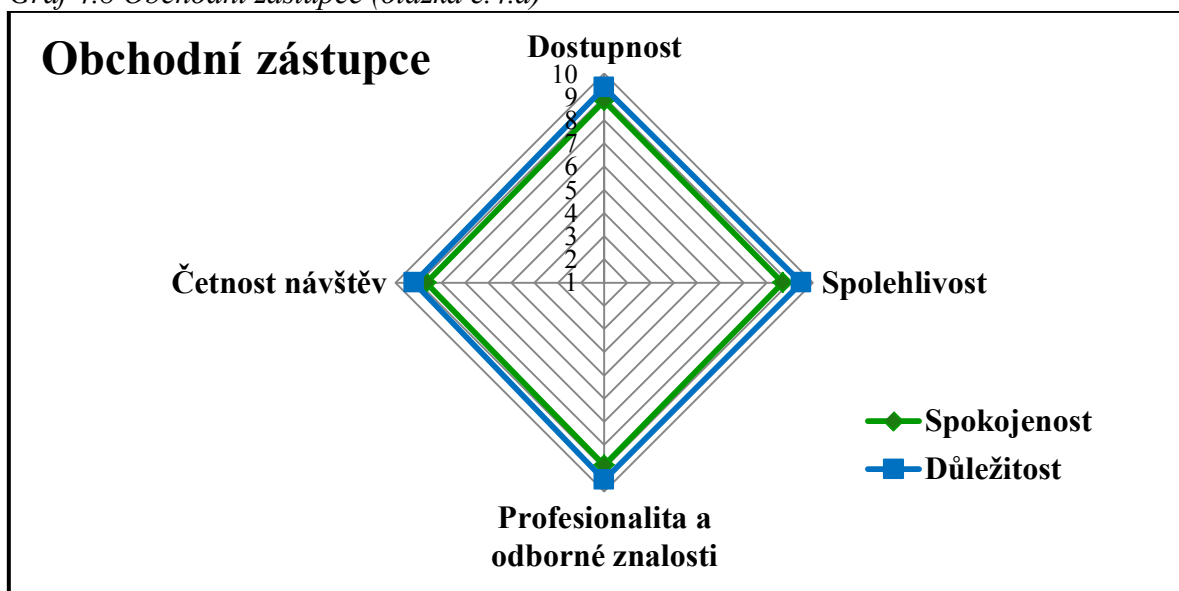
Ve vyhodnocení průměrných hodnot spokojenosti a důležitosti jednotlivých aspektů se ukázalo, že spokojenost zákazníků s obchodními zástupci dosahuje nižších hodnot, nežli důležitost, viz Tab. 4.7. V rámci diferenční analýzy byl zjištěn rozdíl zkoumaných hodnot a výsledky pak seřazeny sestupně, opět dohromady s jejich skórem důležitosti, viz Tab. 4.8. V Grafu 4.8 jsou ukázány zjištěné rozdíly mezi spokojeností a důležitostí.

Tab. 4.8 Rozdíl hodnot důležitosti a spokojenosti z Tab. 4.7

Otázka č.4.a Obchodní zástupce	Diference	Důležitost
1. Spolehlivost (plní dané sliby?)	0,78	9,48
2. Profesionalita a odborné znalosti	0,64	9,52
3. Dostupnost	0,58	9,40
4. Četnost návštěv	0,52	9,20

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.8 Obchodní zástupce (otázka č.4.a)



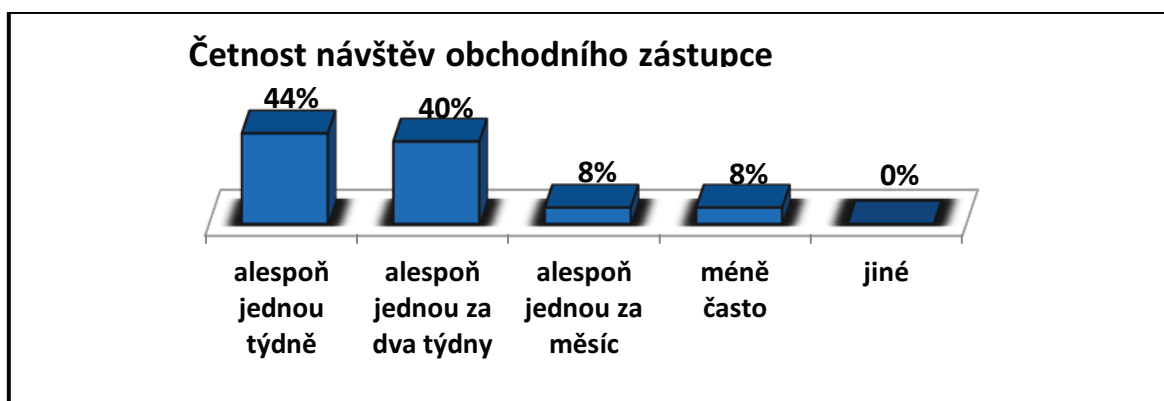
Zdroj: vlastní zpracování

Použitím Paretova pravidla byla vybrána oblast spolehlivosti obchodních zástupců k vymezení návrhů na její zlepšení v kapitole 4.2.

Otázka č.4.b Četnost návštěv obchodního zástupce

Četnosti návštěv obchodních zástupců byla věnována další otázka, kde zákazníci měli frekvenci návštěv upřesnit. Tato otázka byla otázkou polouzavřenou, kde první čtyři odpovědi byly předem dány (alespoň jednou týdně, alespoň jednou za dva týdny, alespoň jednou za měsíc, méně často) a poslední byla otevřená (jiné).

Graf 4.9 Četnost návštěv obchodního zástupce (ot.č.4.b)



Zdroj: vlastní zpracování

Ukázalo se, že 44% respondentů je navštěvováno obchodními zástupci alespoň jednou týdně a 40% alespoň jednou za 2 týdny, viz Graf 4.9. Toto zjištění potvrdilo celkovou vysokou spokojenost s četností návštěv v předešlé otázce č.4.a, kde četnost návštěv obchodních zástupců dosáhla nejmenšího rozdílu mezi hodnocenou spokojeností a důležitostmi, viz Tab. 4.8.

Otázka č.5 Distribuce

Tato oblast je věnována zkoumání míry spokojenosti a důležitosti s různými aspekty distribuce. Zákazník měl ohodnotit následující hlediska: četnost dodávek, dobu mezi objednávkou a dodávkou, způsob a průběh objednávání, dostupnost objednaných výrobků, zda dodávka odpovídá dohodnutým termínům, zda je v případě problémů s dodáním piva včas informován (a), průběh a způsob vracení prázdných obalů (sudů a lahví). Zákazník opět vybíral z desetibodové škály stupeň spokojenosti a důležitosti u jednotlivých aspektů, získané průměrné hodnoty jsou vyjádřeny v Tab. 4.9.

Tab. 4.9 Aritmetický průměr dat získaných z ot.č.5

Otázka č.5. Distribuce	Spokojenost	Důležitost
V případě problémů včas informován	8,28	9,92
Dodávka odpovídá dohodnutým termínům	8,44	9,90
Průběh, způsob vracení prázdných obalů	9,34	9,84
Četnost dodávek	7,12	9,80
Doba mezi objednávkou a dodávkou	8,94	9,74
Dostupnost výrobků	9,78	9,70
Způsob a průběh objednávání	8,82	9,66

Zdroj: vlastní zpracování

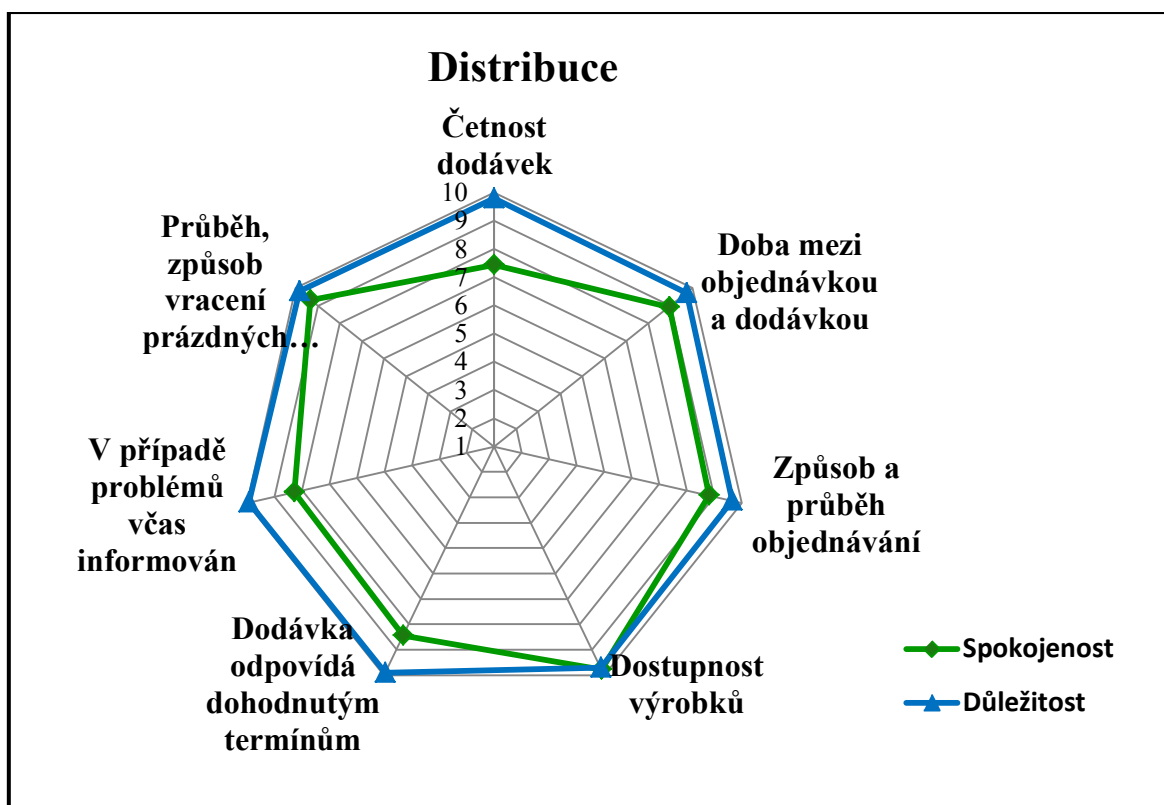
Podle diferenční analýzy byly zjištěny rozdíly naměřených hodnot důležitosti a spokojenosti a ty pak společně s hodnotami důležitosti znázorněny sestupně v Tab. 4.10.

Tab. 4.10 Rozdíl hodnot důležitosti a spokojenosti z Tab. 4.9

Otázka č.5. Distribuce	Diference	Důležitost
1. Četnost dodávek	2,68	9,80
2. V případě problémů včas informován	1,64	9,92
3. Dodávka odpovídá dohodnutým termínům	1,46	9,90
4. Způsob a průběh objednávání	0,84	9,84
5. Doba mezi objednávkou a dodávkou	0,80	9,74
6. Průběh, způsob vracení prázdných obalů	0,50	9,84
7. Dostupnost výrobků	-0,08	9,70

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.10 Distribuce (otázka č.5)



Zdroj: vlastní zpracování

Z Grafu 4.10 je patrné, že největší problémovou oblastí se ukázala být četnost dodávek, která dosáhla v průměru spokojenosti nejmenšího počtu bodů, viz Tab. 4.9. V problémové oblasti týkající se četnosti dodávek zákazníci komentovali neflexibilitu závazek. Současný systém závazek se různí dle krajů. Např. okres Ostrava má systém závazek

nastaven na každé pondělí, středu a pátek, což některým zákazníkům nevyhovuje a uvítali by dodávky častěji.

Naopak nejlépe byla zákazníky ohodnocena dostupnost výrobků, která podle diferenční analýzy dosáhla jako jediná ze všech aspektů distribuce záporné hodnoty rozdílu mezi důležitostí a spokojeností, a to $-0,08$ bodů, viz Tab. 4.10. Znamená to, že dostupnost produktů společnosti Pivovary Staropramen je více než uspokojující. Druhou nejlépe hodnocenou oblastí se ukázala být spokojenost s průběhem a způsobem vracení prázdných obalů, kde rozdíl mezi důležitostí a spokojeností dosáhl nízké hodnoty $0,50$ bodů, viz Tab. 4.10.

Paretovým pravidlem byly vybrány dvě oblasti distribuce s největším rozdílem důležitosti a spokojenosti, kterými jsou četnost dodávek a informovanost v případě problémů. Tyto problémové oblasti budou dále řešeny v kapitole 4.2.

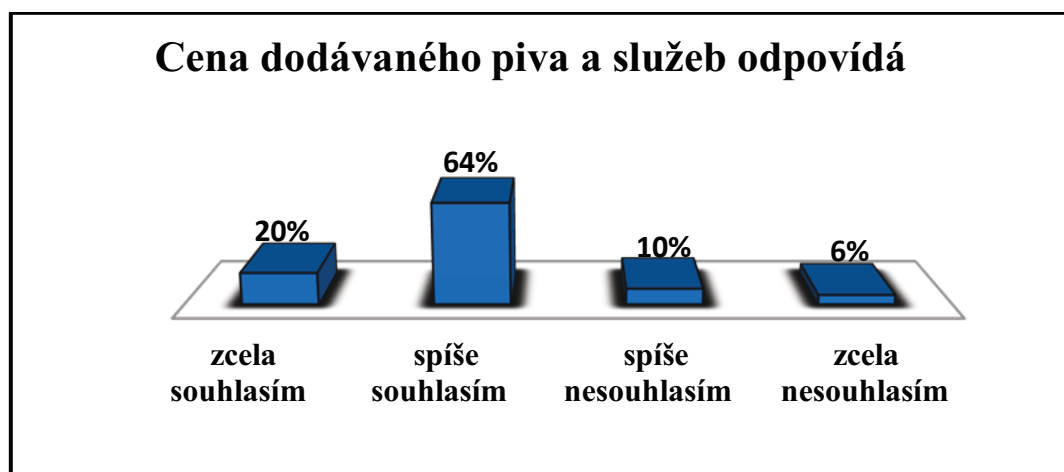
Otázka č.6 Cena

Otázka č.6.a Cena dodávaného piva a služeb odpovídá jejich kvalitě

Zákazník zde měl možnost vyjádření, zda souhlasí s tímto výrokem, výběrem ze čtyřstupňové škály.

Z následujícího Grafu 4.11 vyplývá, že celkem 64% respondentů spíše souhlasí a 20% respondentů zcela souhlasí s cenou dodávaného piva a služeb. Pouze 10% zákazníků uvedlo, že spíše nesouhlasí a 6% vyjádřilo svůj zásadní nesouhlas. Všichni nespokojení zákazníci uvedli, že by si přáli cenu nižší. Možné návrhy na řešení této oblasti budou formulovány v kapitole 4.2.

Graf 4.11 Cena (otázka č.6.a)



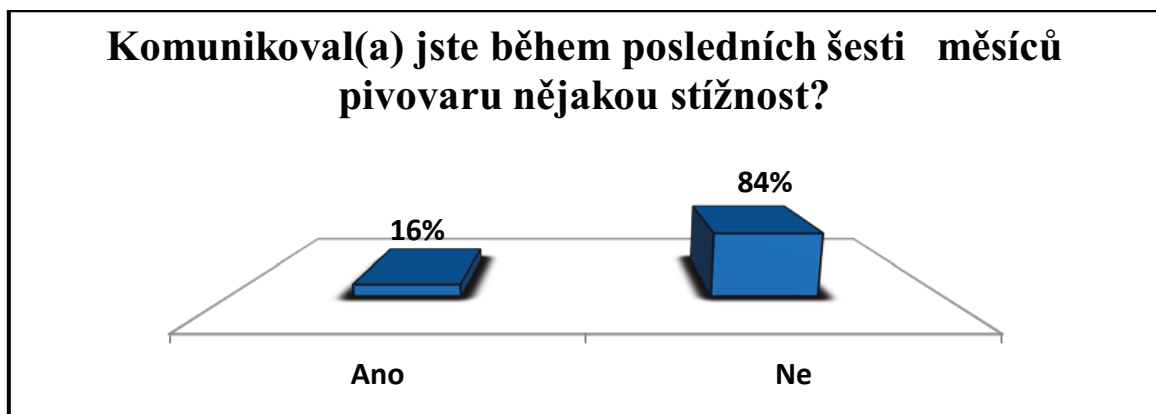
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č.7 Stížnosti

Otázka č.7.a Komunikoval(a) jste během posledních šesti měsíců nějakou stížnost?

Tato otázka je typem otázky filtrační s výběrem odpovědí ano, ne. Pokud respondent odpověděl ano, pokračoval v kapitole dále, kde ohodnotil míru spokojenosti a důležitosti u rychlosti vyřízení stížnosti a u výsledku řešení stížnosti. Pokud však zákazník odpověděl ne, přeskočil kapitolu a pokračoval ve vyplňování dotazníku otázkou číslo 8.

Graf 4.12 Stížnosti (otázka č.7.a)



Zdroj: vlastní zpracování

Pouze 16% respondentů během posledních šesti měsíců společnosti komunikovalo nějakou stížnost, viz Graf 4.12. Celkem je to tedy 8 zákazníků, kteří v doplňujícím komentáři uvedli jako důvod stížností následující faktory: nespokojenost s četností dodávek, pozdní informování v případě problémů s dodávkami a nedodržování časových termínů dodávek. Navazující otázka č.7.b dále řeší oblast stížností.

Otázka č.7.b V případě komunikace stížnosti pivovaru, ohodnoťte rychlost vyřízení stížnosti a její výsledek řešení

Zákazníci zde v desetibodové škále hodnotili míru spokojenosti a důležitosti s rychlostí vyřízení stížností a s výsledkem řešení stížností.

Tab. 4.11 Aritmetický průměr hodnot spokojenosti a důležitosti z dat zdrojů ot.č.7.b

Otázka č.7.b V případě komunikace stížnosti pivovaru, ohodnoťte rychlost vyřízení stížnosti a její výsledek řešení	Spokojenost	Důležitost
Rychlost, s jakou byla Vaše stížnost vyřízena	9,63	10
Výsledek řešení stížnosti	8,00	10

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 4.12 Rozdíl hodnot důležitosti a spokojenosti z Tab. 4.11

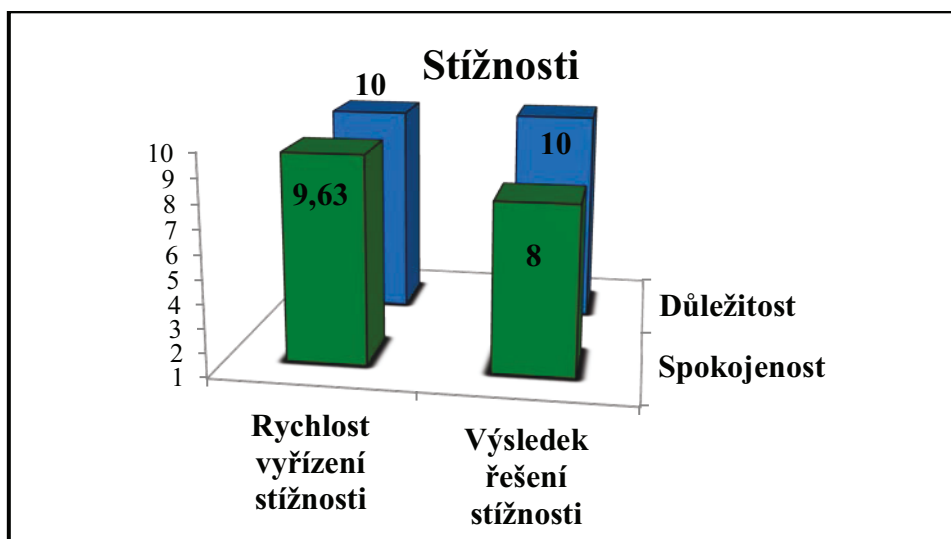
Otázka č.7.b V případě komunikace stížnosti pivovaru, ohodnoťte rychlost vyřízení stížnosti a její výsledek řešení	Diference	Důležitost
1. Výsledek řešení stížnosti	2,00	10
2. Rychlost, s jakou byla Vaše stížnost vyřízena	0,37	10

Zdroj: vlastní zpracování

Postupným vyhodnocením dat v Tab. 4.11 a Tab. 4.12 se ukázal být prostor pro zlepšení společnosti ve výsledku řešení stížností, kdy rozdíl mezi důležitostí a spokojeností dosáhl hodnoty 2 bodů, viz Graf 4.13. Z nasbíraných dat je patrné, že jeden zákazník označil spokojenost s výsledkem řešení své stížnosti nejnižším bodem 1, viz Příloha 2. Zákazník blíže vysvětlil důvod své stížnosti nespokojeností s četností dodávek. Tento zákazník, který vlastní provozovnu v centru Ostravy, nebyl spokojen se stávajícím systémem závazek pouze v pondělí, středu a pátek. Mnohem více by uvítal každodenní dodávky, které ale společnost v tomto kraji nenabízí. Tento názor sdílelo více zákazníků v průběhu sbírání dotazníkových šetření a názorně je tento problém s četností závazek vidět u vyhodnocení otázky č.5, viz Tab. 4.9. Většina nespokojených zákazníků však svou stížnost pivovaru nekomunikovala.

Další zákazník, který ohodnotil výsledek řešení stížnosti 5 body, komunikoval stížnost pivovaru týkající se pozdního dodání piva. Zákazník obdržel závazku několikrát později (ne v dohodnutých 7 hodin ráno, ale o několik hodin později) a nebyl o zpoždění informován. Od podání své stížnosti pivovaru se dodávky opět několikrát zpozdily, tentokrát byl však zákazník předem informován.

Graf 4.13 Rychlost vyřízení a výsledek řešení stížností (otázka č.7.b)



Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků rozdílových hodnot v Tab. 4.12 byla k návrhům na zlepšení vybrána oblast výsledků řešení stížností. Konkrétně problémy týkající se četnosti dodávek a nedodržování časových termínů dodávek, které budou řešeny v kapitole 4.2.

Otázka č.8 Typ provozovny

Tato otázka byla otázkou informativní zjišťující údaje o různých typech provozoven a jejich počtu, viz Tab. 4.13.

Tab. 4.13 Typ provozovny

Otázka č.8 Typ provozovny	Počet	Počet v %
Restaurace	11	22
Hospoda	29	58
Fast food restaurace, bufet	2	4
Bar, herna	7	14
Hudební klub	1	2

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č.9 Náměty, připomínky, komentáře

Zákazník zde měl možnost vyjádřit své názory, připomínky a požadavky. Pouze jeden zákazník z celkových 50 respondentů využil této možnosti. Tuto skutečnost lze vysvětlit samotnou metodou sběru dotazníků. Tím, že byla použita přímá forma dotazování, měli zákazníci možnost průběžně reagovat na jednotlivé otázky a tazatelka tak měla příležitost zapisovat si reakce přímo k daným otázkám. Zákazníci tak postrádali potřebu dalšího komentáře.

Zmiňovaný jediný zákazník, který využil možnosti komentáře, vyjádřil svůj zájem o zlepšení nabídky piv typu speciálů. Velmi kladně totiž vzpomínal na období v roce 2012, kdy bylo v nabídce pivo STO15° z pivovaru Ostravar. Toto pivo bylo uvedeno na trh pouze v limitované edici a bylo v nabídce jen několik měsíců. Zákazník by uvítal, kdyby se na trhu objevilo stejné pivo, anebo podobný typ piva.

4.2 Návrhy na zlepšení spokojenosti zákazníků

V této kapitole jsou formulovány návrhy a možná řešení problémů, které byly zjištěny během vyhodnocení průzkumu spokojenosti zákazníků.

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že nabídka piv typu speciál není dostatečná. V průběhu sbírání dat měly Pivovary Staropramen ve svém portfoliu značek belgické pивní speciály Stella Artois, Hoegaarden a Leffe. V rámci českých značek Staropramen a Ostravar však pivo tohoto typu chybělo. Limitovaná byla již zmíněná edice STO15° z pivovaru Ostravar, která byla v nabídce pouze několik měsíců v roce 2012. Během fáze zpracování této práce společnost sama tento nedostatek vyřešila a to uvedením nového piva typu speciál na český trh. Dne 7. června 2014 na *Slavnostech pivovaru Ostravar* mělo slavnostní premiéru nové pivo typu **speciál s názvem Černá Barbora**. Toto třináctistupňové černé pivo má podle vrchního sládka pivovaru Ostravar Romana Richtera „*přirozenou vyšší hořkost, která je pro Ostravar i celý Moravskoslezský kraj příznačná a kterou lidé v regionu na našem pivu tolik oceňují.*“⁵² Samotné zjištění problému v nedostatku českých pivních speciálů na trhu pomocí dotazníkového šetření a uvedení tohoto piva společností na trh je pozitivním důkazem, že je tato práce použitelná v praxi.

Další oblastí vyžadující zlepšení se překvapivě ukázala být spolehlivost obchodních zástupců. Obchodní zástupci společnosti Pivovary Staropramen používají ke své každodenní práci tabletů se systémem SAP⁵³, který jim umožňuje snadno a rychle řídit veškeré obchodní aktivity, včetně vyřizování objednávek zákazníků. K plnění slibů zákazníků mají tedy dokonalou pomůcku. V doprovodných komentářích zákazníků žádné náměty, či připomínky nezazněly, proto obecným doporučením je lépe naslouchat svým zákazníkům a veškeré slibované služby plnit k zákazníkovi naprosté spokojenosti.

Velkou problémovou oblastí se ukázala být četnost dodávek, proto budou návrhy na zlepšení její spokojenosti vypracovány podrobněji. Stávající systém distribuce, kdy má pivovar stanoveny tzv. závozní dny dle počtu provozoven v regionu, není pro zákazníky dostačující. V okrese Ostrava jsou závozní dny každé pondělí, středa a pátek a právě tento výběr některým zákazníkům nevyhovuje. Přivítali by větší možnost závozních dnů týdně, podobně jako je tomu např. v Praze. Bylo proto navrženo několik možných variant řešení ke zlepšení

⁵² PIVOVARY STAROPRAMEN. [online]. [cit. 2014-06-23]. Dostupné z: <http://www.pivovary-staropramen.cz/cs/tiskove-centrum/tiskove-zpravy-a-zajimavosti/2014/ostravar-se-vraci-k-cernemu-pivu-a-predstavuje-cernou-barboru/>

⁵³ Systems, Applications, Products in Data Processing

spokojenosti zákazníků v této oblasti, u kterých byly dále zváženy jejich náklady a přínosy pro společnost a zákazníky.

a) Závozní dny každý den od pondělí do neděle

Náklady - vysoké náklady spojené s rozšířením počtu dodávek -větší množství vozidel (palivo, parkování, údržba, pojištění apod.), více zaměstnanců (platy, rozšíření pracovní doby atd.). U některých zákazníků by mohlo dojít k situaci, kdy by provozovny měly piva nadbytek (nutnost větších skladovacích prostorů).

Přínosy – snížení počtu stížností zákazníků týkajících se nedostatků závozní. Zvýšená loajalita zákazníků, možnost získání nových zákazníků a tím i vyšších tržeb plynoucích z většího počtu objednávek. Vysoká spokojenost zákazníků z důvodu velké četnosti dodávek, pro některé zákazníky (menší provozovny) však nepotřebné, jelikož více dodávek nepotřebují.

b) Instalace online komunikačního software

Tento software by fungoval jako okamžitý prostředník mezi společností a zákazníkem. Software by nepřetržitě monitoroval aktuální stav zásob piva v provozovně. Umožnil by vedoucímu provozovny (nebo osobě zodpovědné za objednávky piva) nastavit si mezní dolní limit zásob (např. 1, nebo 2 sudy). Pokud by se stav zásob blížil nastavenému meznímu minimu, systém by vedoucího na tuto skutečnost automaticky upozornil a nabídl mu možnost okamžitého objednání nové dodávky online. Objednávka by se v pivovaru ihned začala zpracovávat a chystat k expedici dle požadavků zákazníka. Tento systém by byl jakousi obdobou systému Just in Time, který usiluje o minimalizaci zásob ve skladech.

Náklady – vyšší náklady plynoucí z nákupu a instalace software, větší kvantita vozidel dodávek – z důvodů okamžité pohotovosti k vyexpedování a doručení do různých oblastí kraje, s tím související potřeba více zaměstnanců, jejich školení atd. Pro zákazníky však minimální náklad, pouze čas potřebný k zaškolení s fungováním softwaru.

Přínosy – vysoká spokojenost zákazníků, jelikož si sami určují výši dodávek dle svých potřeb a nemají proto nadbytečné zásoby, pro společnost výhoda nepřetržitého přehledu o stavu zásob jednotlivých zákazníků, z toho plynoucí možnost lepšího plánování výroby. Možnost celorepublikového použití, vysoké jednorázové náklady této investice by byly rozptýleny na jednotlivé kraje a pobočky.

c) Vytvoření tzv. ohniskových skladů

Jednotlivé provozovny, které se nacházejí ve stejné nebo blízké vzájemné vzdálenosti, by si ve skupinách (např. 5 – 10 provozoven) zřídily tzv. ohniskové sklady, které by sloužily jako pojistné zásoby těchto provozoven. Tyto zásoby by byly použity v případě akutního doplnění zásob v kterékoliv z provozoven.

Náklady – minimální, pouze spojené se zvýšeným počtem objednávek pro zajištění zásob do těchto skladů. Pro zákazníky však vysoké, způsobené náklady na pronájem a chod skladů, s dopravou mezi sklady a provozovnami

Přínosy – závislé na počtu a četnosti objednávek těchto skladů. Pokud by se ukázaly být pro zákazníky výhodné a často by zásoby doplňovali, znamenalo by to pro společnost větší tržby. Zákazník spokojen, jelikož by měl jistotu, že nikdy nebude mít nouzi o zásoby. Nevhodné při různorodé lokaci zákazníků, pokud by museli jezdit do skladů do větších vzdáleností.

Po důkladném zvážení všech nákladů a přínosů byla vybrána druhá navrhovaná varianta, a to *instalace online komunikačního software*. I když znamená původní velké jednorázové náklady na zavedení, celkově se však jeví jako nadčasové řešení, jelikož jde v souladu s využíváním nových IT technologií v současné moderní době. S tím plyne i možnost průběžné aktualizace softwaru a již minimální náklady na chod celého systému do budoucna.

Oblast ceny piva je problémem marketingového charakteru. Z nasbíraných dat je patrné, že zákazník by si přál cenu nižší, než za jakou nyní pivo nakupuje. Z psychologického hlediska toto zjištění není velmi překvapivé. „Kdo by nechtěl nakupovat levněji?“ Pokud by ale otázka ceny měla být zkoumána hlouběji, musela by být zhodnocena řada faktorů, které ovlivňují konečnou cenu produktů. Patří sem nejen celkové výrobní náklady, ale i ceny výrobků konkurence, veškeré nabízené slevy, bonusy a výhody, kterými své věrné zákazníky společnost Pivovary Staropramen odměňuje apod. Obecně lze tedy doporučit pravidelné přezkoumání nabízených cen výrobků a s nimi spojených slev a bonusů k dosažení vyšší spokojenosti zákazníků.

Poslední oblastí vyžadující zvláštní pozornost je problém s nedostatečnou informovaností v případě problémů s dodávkami a s tím související nedodržování časových termínů dodávek. Zákazníci nebyli v některých případech informováni o pozdním dodání závažek, anebo jim byla objednávka dodána později, než bylo smlouveno. Tento problém by

se dal jednoduše vyřešit zlepšením komunikace mezi řidiči dodávek, distribučním a zákaznickým centrem. Přínosné by bylo využití systému GPS⁵⁴ ke sledování vozidel dodávek v reálném čase, kde by pak společnost měla přehled o přesné lokaci vozidel a mohla tím své zákazníky předem upozornit na případné zpoždění v dodávce zboží.

⁵⁴ Global Positioning System

5 Závěr

Cílem této práce bylo vyhodnotit spokojenost zákazníků s dodavatelskými službami a produkty společnosti Pivovary Staropramen a stanovit návrhy na zvýšení úrovně této spokojenosti.

Nejprve byla nastudována teoretická východiska týkající se managementu kvality a spokojenosti zákazníků, včetně metod a postupů měření spokojenosti zákazníků a vyhodnocování této spokojenosti.

Následně byla představena společnost Pivovary Staropramen spolu s její historií, strukturou, současným stavem a přístupem k péči o kvalitu.

K dosažení cíle této práce byl proveden průzkum spokojenosti zákazníků společnosti ve formě dotazníkového šetření, které bylo zjišťováno u provozovatelů restaurací, hospod, barů, bufetů a hudebních klubů v Moravskoslezském kraji. Průzkum probíhal formou přímého dotazování a zúčastnilo se ho celkem 50 respondentů. Dotazník byl zaměřen na zjišťování spokojenosti v různých oblastech spokojenosti zákazníků, které zahrnovaly celkovou spokojenost s produkty a službami, produkt, společnost, obchodní zástupce, distribuci, cenu a stížnosti. U vybraných oblastí byly současně s hodnotami spokojenosti také měřeny hodnoty důležitosti. Při vyhodnocování dotazníků byla data zpracována pomocí četností, aritmetických průměrů a prostřednictvím diferenční analýzy. Výsledky průzkumu byly také graficky vyjádřeny v podobě paprskových a sloupcových grafů. Ze získaných vyhodnocených dat byly pomocí Paretova pravidla vybrány jednotlivé problémové oblasti spokojenosti zákazníků.

Průzkum ukázal uspokojivé výsledky v oblastech produktu, kde zákazníci kladně ocenili vysokou kvalitu piva, spolu s jeho obalem a konkurenceschopností produktu. Zákazníci také pozitivně klasifikovali inovativní charakter společnosti a neváhali by společnost doporučit ostatním zákazníkům, což také potvrdili tím, že většina z nich v blízké době o změně dodavatele neuvažuje. Nabídka lahvových piv se ukázala být dokonce více než dostačující, což je dáno typem provozoven, kde byl průzkum uskutečněn. Byly to převážně hospody a restaurace, kde převažuje nabídka čepovaných piv. Další více než uspokojující se ukázala být dostupnost produktů. Dále byli zákazníci nejlépe spokojeni s četností návštěv obchodních zástupců, které jsou alespoň jednou do týdne či čtrnácti dnů.

Problémovými oblastmi se ukázaly být nabídka piv typu speciál, spolehlivost obchodních zástupců, četnost dodávek piva, cena piva a nedostatečná informovanost v případě problémů s dodávkami piva.

Zjištění problému s nedostatečnou nabídkou piv typu speciál se ukázalo být klíčové, jelikož prokázalo možnost aplikace této práce v praxi. Po provedení průzkumu spokojenosti přišla společnost Pivovary Staropramen na trh s pivní novinkou vyrobenou v pivovaru Ostravar s názvem *Černá Barbora*. Toto pivo je přesně ten typ piva, který zákazníkům v Moravskoslezském kraji tolik chyběl, tedy pivní speciál. V oblasti četnosti dodávek, která se rovněž ukázala být nedostačující, byl, po zvážení různých variant zlepšení, vybrán návrh instalace online komunikačního software. I když by znamenal velké jednorázové náklady na jeho zavedení, celkově by však byl nadčasovým řešením, hlavně díky jeho možnosti průběžné aktualizace a minimálních nákladů na chod celého systému do budoucna. Další z doporučení bylo pravidelné přezkoumání nabízených cen produktů a s nimi spojených slev a bonusů k dosažení vyšší spokojenosti zákazníků. Společnost by také měla zlepšit informovanost v případě problémů s dodávkami a to pomocí systému GPS⁵⁵, který by sloužil ke sledování vozidel dodávek v reálném čase a společnost by tak mohla své zákazníky předem upozornit na případné zpoždění v dodávce zboží.

Celková spokojenost zákazníků společnosti se ukázala být velmi dobrá, což by ale nemělo být důvodem k tomu, aby společnost nemohla zapracovat na zjištěných problémech ve spokojenosti a snažit se o jejich neustálé zlepšení.

Na závěr stojí za zmínku, že hodnocení kvality produktů a služeb je důležitou součástí podnikání. Průzkumy týkající se spokojenosti zákazníků by měly být prováděny pravidelně, aby bylo zabráněno poklesu kvality výrobků a služeb a tím i ztrátě zákazníků.

⁵⁵ Global Positioning System

Seznam použité literatury

Odborné knihy

- ANDĚL, M. *Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků: výstup z projektu podpory jakosti č. 4/12/2004*. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2004, 148 s. ISBN 80-020-1686-6.
- BLECHARZ, Pavel, 2011. *Základy moderního řízení kvality*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 122 s. ISBN 978-80-86929-75-0.
- KOTLER, Philip a kol., 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- LUKÁŠOVÁ, Růžena a kol. *Měření spokojenosti občanů s veřejnými službami jako součást řízení kvality v organizacích veřejného sektoru*. 1. vyd. Brno 2009. 119s. ISBN 978-80-210-5112-6.
- NENADÁL, Jaroslav a kol., 2008. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7.
- NENADÁL, Jaroslav, 2004. *Měření v systémech managementu jakosti: vybrané kapitoly*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 335 s. ISBN 80-726-1110-0.
- NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2001, 177 s. ISBN 80-726-1054-6.
- SPEJCHALOVÁ, Dana. *Management kvality*. Vyd. 3. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2011, 211 s. ISBN 978-80-86730-68-4.
- TOMEK, G. *Střety marketingu*. 2004, nakladatelství C.H.Beck, 216 s. ISBN 80-7179-887-8.
- VEBER, Jaromír a kol., 2007. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 201 s. ISBN 978-80-247-1782-1.
- VEBER, J. *Podnikání malé a střední firmy*. 2012, nakladatelství Grada Publishing, a.s., ISBN 978-80-247-4520-6.
- VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. 268 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.
- ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. 2009, nakladatelství Grada Publishing, a.s., ISBN 978-80-247-2049-4.
- ČSN EN ISO 9000:2006. *Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2006.

Elektronické zdroje

FONTENOTOVÁ, G., L. HENKEOVÁ a CARSON K. *Jednejte ke spokojenosti zákazníka*. Převzato z časopisu Quality Progress s laskavým svolením ASQ. SVĚT KVALITY: č.1/2006. Dostupné z: http://www.eiso.cz/digitalAssets/4053_Svet34-40.pdf

NAJISTO.[online].[cit.2014-05-06].Dostupné z: <http://najisto.centrum.cz/tag/hospody/region/moravskoslezsky/>

PIVOVARY STAROPRAMEN: *Struktura společnosti*. [online]. [cit. 2014-05-06]. Dostupné z: <http://www.pivovary-staropramen.cz/cs/o-nas/struktura-spolecnosti/>

PIVOVARY STAROPRAMEN. *Výstavba pivovarů* [online]. [cit. 2014-06-20]. Dostupné z: <http://www.pivovary-staropramen.cz/cs/o-nas/historie-spolecnosti-a-pivovaru/vystavba-pivovaru/>

PIVOVARY STAROPRAMEN. *Meziválečné období - zlatý věk Staropramenu* [online]. [cit. 2014-06-20]. Dostupné z: <http://www.pivovary-staropramen.cz/cs/o-nas/historie-spolecnosti-a-pivovaru/zlaty-vek-staropramenu/>

PIVOVARY STAROPRAMEN. *O nás* [online]. [cit. 2014-06-20]. Dostupné z: <http://www.pivovary-staropramen.cz/cs/o-nas/o-nas/>

PIVOVARY STAROPRAMEN. [online]. [cit. 2014-07-05]. Dostupné z: <http://www.pivovary-staropramen.cz/cs/tiskove-centrum/vizualy-ke-stazeni/produkty/nase-piva/>

PIVOVARY STAROPRAMEN. *Péče o kvalitu* [online]. [cit. 2014-06-20]. Dostupné z: <http://www.pivovary-staropramen.cz/cs/tiskove-centrum/zakladni-press-kit/pece-o-kvalitu>

PIVOVARY STAROPRAMEN. [online]. [cit. 2014-05-06]. Dostupné z: <http://www.staropramen.cz/kam-na-pivo>

PIVOVARY STAROPRAMEN. [online]. [cit. 2014-06-23]. Dostupné z: <http://www.pivovary-staropramen.cz/cs/tiskove-centrum/tiskove-zpravy-a-zajimavosti/2014/ostravar-se-vraci-k-ernemu-pivu-a-predstavuje-ernou-barboru/>

PIVNÍ DENÍČEK. [online]. [cit. 2014-05-06]. Dostupné z: <http://www.pivnidenicek.cz/pivni-mapa>

Quality Improvement. [online]. [cit. 2014-07-07]. Dostupné z: <http://www.quality-improvement-matters.com/deming-cycle.html>

Výpis z obchodního rejstříku. [online]. [cit. 2014-05-06]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-dotaz?dotaz=pivovary+staropramen>

Seznam zkratek

a.s.	akciová společnost
GPS	Global Positioning System
ISO	International Organization for Standardization
IT	Informační technologie
PDCA	Plan, Do, Check, Act
QMS	Quality Management System
SAP	Systems, Applications, Products in Data Processing
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
TQM	Total Quality Management
VOC	Voice of Customer (hlas zákazníka)

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 14. července 2014



.....
Daniela Lemos

Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazník

Příloha č. 2: Zdrojová data

Příloha č. 1: Dotazník

DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKA

Dobrý den,

Pro účely vypracování mé bakalářské práce bych Vás ráda požádala o vyplnění následujícího ANONYMNÍHO dotazníku týkající se spokojenosti zákazníka společnosti Pivovary Staropramen.

Vámi zvolené odpovědi prosím označte křížkem (x). V tabulce s bodovou stupnicí zakřížkujte míru spokojenosti a důležitosti s daným aspektem. 1 znamená, že nejste s daným aspektem spokojeni či že je pro Vás nepodstatný, 10 značí něco, s čím jste velmi spokojeni či co je pro Vás velmi důležité.

Děkuji Vám za Váš čas a spolupráci.

Daniela Lemos

1. Celková spokojenost

1.a. Jak jste celkově spokojen(a) s produkty a službami, které Vám poskytují Pivovary Staropramen jako dodavatel?

Spokojenost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
-------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

1.b. Pokud je spokojenost menší nebo rovna 7, napište prosím, v čem by se společnost měla zlepšit

.....

.....

2. Produkt

2.a. Společnost Pivovary Staropramen nabízí pivo vysoké kvality

- ☐ Zcela souhlasím
☐ Spíše souhlasím
☐ Spíše nesouhlasím
☐ Zcela nesouhlasím

Pozn.....

2.b. Společnost Pivovary Staropramen nabízí své produkty v kvalitních obalech

- ☐ Zcela souhlasím
☐ Spíše souhlasím
☐ Spíše nesouhlasím
☐ Zcela nesouhlasím

Pozn.....

2.c. Společnost Pivovary Staropramen nabízí na trhu kvalitní konkurenceschopné produkty

- ☐ Zcela souhlasím
☐ Spíše souhlasím
☐ Spíše nesouhlasím
☐ Zcela nesouhlasím

Pozn.....

2.d. Společnost Pivovary Staropramen je inovativní (přichází na trh s novými výrobky a jinými novinkami)

- ☐ Zcela souhlasím
☐ Spíše souhlasím
☐ Spíše nesouhlasím
☐ Zcela nesouhlasím

Pozn.....

2.e. Označte křížkem (x) míru spokojenosti a důležitosti u daných aspektů:

Nabídka pív	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nabídka pív obecně ¹ -spokojenost										
Nabídka pív obecně ¹ -důležitost										
Šíře nabídky čepovaných pív-spokojenost										
Šíře nabídky čepovaných pív-důležitost										
Šíře nabídky lahvových pív-spokojenost										
Šíře nabídky lahvových pív-důležitost										

¹ Staropramen, Ostravar, Staropramen Cool, Staropramen Sládkova Limonáda, Braník, Velvet, Měšťan, Vratislav, Stella Artois, Hoegaarden a Leffe

Pozn.....
.....

2.f. Pokud je spokojenost menší nebo rovna 7, jakých pív by se zlepšení mělo týkat?

- ☐ výčepních pív (10°)
☐ ležáků (12°)
☐ specialit (nad 12°)
☐ nealkoholického piva

Pozn.....
.....

3. Společnost

3.a. Společnost Pivovary Staropramen se o Vás jako o zákazníka zajímá

- ☐ Zcela souhlasím
☐ Spíše souhlasím
☐ Spíše nesouhlasím
☐ Zcela nesouhlasím

Pozn.....
.....

3.b. Byl(a) byste ochotný(á) doporučit společnost Pivovary Staropramen?

- ☐ Určitě ano
☐ Pravděpodobně ano
☐ Pravděpodobně ne
☐ Určitě ne

Pozn.....
.....

3.c. Uvažujete o změně dodavatele v průběhu letošního roku?

- ☐ Určitě ano, proč?.....
☐ Pravděpodobně ano, proč?.....
☐ Pravděpodobně ne
☐ Určitě ne

Pozn.....
.....

3.d. Bylo by pro Vás jednoduché změnit dodavatele? Slovo "jednoduché" znamená, že to nezabere mnoho času ani úsilí a že případný negativní dopad na Vaši provozovnu bude minimální.

- ☐ Velmi jednoduché
☐ Spíše jednoduché
☐ Spíše obtížné
☐ Velmi obtížné – důvody(hosté, investice, vztah ke značce..)

Pozn.....
.....

4. Obchodní zástupce

4.a. Označte křížkem (x) míru spokojenosti a důležitosti u daných aspektů:

Obchodní zástupce	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Dostupnost-spokojenost										
<i>Dostupnost –důležitost</i>										
Spolehlivost (plní dané sliby?) -spokojenost										
<i>Spolehlivost (plní dané sliby?) -důležitost</i>										
Profesionalita a odborné znalosti -spokojenost										
<i>Profesionalita a odborné znalosti - důležitost</i>										
Četnost návštěv -spokojenost										
<i>Četnost návštěv -důležitost</i>										

Pozn.....
.....

4.b. Četnost návštěv obchodního zástupce:

- ☐ alespoň jednou týdně
☐ alespoň jednou za 2 týdny
☐ alespoň jednou za měsíc
☐ méně často
☐ jiné

Pozn.....
.....

5. Distribuce

5.a. Označte křížkem (x) míru spokojenosti a důležitosti u daných aspektů:

Distribuce	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Četnost dodávek-spokojenost										
<i>Četnost dodávek-důležitost</i>										
Doba mezi objednávkou a dodávkou-spokojenost										
<i>Doba mezi objednávkou a dodávkou-důležitost</i>										
Způsob a průběh objednávání-spokojenost										
<i>Způsob a průběh objednávání-důležitost</i>										
Dostupnost výrobků, které chcete objednat-spokojenost										
<i>Dostupnost výrobků, které chcete objednat-důležitost</i>										
Dodávka odpovídá dohodnutým termínům-spokojenost										
<i>Dodávka odpovídá dohodnutým termínům-důležitost</i>										
V případě problémů s dodáním piva jste včas informován(a) spokojenost										
<i>V případě problémů s dodáním piva jste včas informován(a) –důležitost</i>										
Průběh, způsob vracení prázdných obalů (sudů a lahví) spokojenost										
<i>Průběh, způsob vracení prázdných obalů (sudů a lahví) –důležitost</i>										

Pozn.....
.....

6.Cena

6.a. Cena dodávaného piva a služeb odpovídá jejich kvalitě

- ☐ Zcela souhlasím
☐ Spíše souhlasím
☐ Spíše nesouhlasím
☐ Zcela nesouhlasím

Pozn.....
.....

7.Stížnosti

7.a. Komunikoval(a) jste během posledních šesti měsíců pivovaru nějakou stížností?

- ☐ Ano
☐ Ne.....Pokud ne, přejděte na kapitolu 8.

7.b. Označte křížkem (x) míru spokojenosti a důležitosti u daných aspektů:

Hodnocení procesu stížnosti	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Rychlost, s jakou byla Vaše stížnost vyřízena-spokojenost										
Rychlost, s jakou byla Vaše stížnost vyřízena-důležitost										
Výsledek řešení stížnosti-spokojenost										
Výsledek řešení stížnosti-důležitost										

Pozn.....
.....

8. Typ provozovny

- ☐ Restaurace
☐ Hospoda
☐ Fast food restaurace, bufet
☐ Bar, herna
☐ Hudební klub

Pozn.....
.....

9. Náměty, připomínky, komentáře

Máte nějaké návrhy či připomínky? Prosím, podělte se o ně s námi.

.....
.....
.....
.....

Ještě jednou Vám děkuji za Váš čas a spolupráci.

Příloha č.2: Zdrojová data

Otázka č.1.a Jak jste celkově spokojen(a) s produkty a službami, které Vám poskytují Pivovary Staropramen jako dodavatel?										
Body	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Počet	0	0	0	1	2	0	5	16	16	10

Otázka č.1.b Pokud je spokojenost menší nebo rovna 7, napište prosím, v čem by se společnost měla zlepšit	Počet	Počet v %
Distribuce – četnost dodávek a nedodržení dohodnutých termínů závazek	4	50
Cena	2	25
Obchodní zástupce - dostupnost	1	12,5
Řešení stížností	1	12,5

Otázka č.2 Produkt	Zcela souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Zcela nesouhlasím
2.a Společnost Pivovary Staropramen nabízí pivo vysoké kvality	24	25	1	0
2.b Společnost Pivovary Staropramen nabízí své produkty v kvalitních obalech	30	20	0	0
2.c Společnost Pivovary Staropramen nabízí na trhu kvalitní konkurenceschopné produkty	32	17	1	0
2.d Společnost Pivovary Staropramen je inovativní (přichází na trh s novými výrobky a jinými novinkami)	30	19	1	0

Otázka č.2.e Nabídka piv	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nabídka piv obecně - spokojenost	0	0	0	0	0	2	8	11	17	12
Nabídka piv obecně - důležitost	0	0	0	0	1	0	2	9	13	25
Šíře nabídky čepovaných piv- spokojenost	0	0	0	0	2	0	5	16	10	17
Šíře nabídky čepovaných piv - důležitost	0	0	1	0	1	0	1	2	15	30
Šíře nabídky lahvových piv - spokojenost	0	0	0	0	3	1	13	9	10	14
Šíře nabídky lahvových piv - důležitost	1	0	18	1	6	11	2	0	1	10

Otázka č.2.f. Pokud je spokojenost menší nebo rovna 7, jakých čepovaných piv by se zlepšení mělo týkat?	Počet
Výčepních piv (10°)	0
Ležáků (12°)	0
Specialit (nad 12°)	7
Nealkoholického piva	0

Otázka č.3.a Společnost Pivovary Staropramen se o Vás jako zákazníka zajímá	Počet
Zcela souhlasím	19
Spíše souhlasím	23
Spíše nesouhlasím	8
Zcela nesouhlasím	0

Otázka č.3.b Byl(a) byste ochotný(á) doporučit společnost Pivovary Staropramen?	Počet
určitě ano	27
pravděpodobně ano	16
pravděpodobně ne	7
určitě ne	0

Otázka č.3.c Uvažujete o změně dodavatele v průběhu letošního roku?	Počet
Určitě ano, proč?	0
Pravděpodobně ano, proč?	0
Pravděpodobně ne	20
Určitě ne	30

Otázka č.3.d Bylo by pro Vás jednoduché změnit dodavatele?	Počet
Velmi jednoduché	34
Spíše jednoduché	14
Spíše obtížné	0
Velmi obtížné	2

Otázka č.4.a Obchodní zástupce	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Dostupnost - spokojenost	0	0	0	0	2	0	0	15	19	14
Dostupnost - důležitost	0	0	0	0	3	0	0	2	11	34
Spolehlivost (plní dané sliby?) - spokojenost	0	0	0	0	1	1	5	13	15	15
Spolehlivost (plní dané sliby?) - důležitost	0	0	0	0	1	2	0	6	1	40
Profesionalita a odborné znalosti - spokojenost	0	0	0	0	1	1	2	10	21	15
Profesionalita a odborné znalosti - důležitost	0	0	0	0	1	1	0	2	11	35
Četnost návštěv - spokojenost	0	1	0	0	1	0	1	20	10	17
Četnost návštěv - důležitost	0	1	0	0	1	2	0	4	11	31

Otázka č.4.b Četnost návštěv obchodního zástupce	Počet
alespoň jednou týdně	22
alespoň jednou za dva týdny	20
alespoň jednou za měsíc	4
méně často	4
jiné	0

Otázka č.5 Distribuce	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Četnost dodávek - spokojenost	0	2	0	0	4	15	5	9	8	7
Četnost dodávek - důležitost	0	0	0	0	0	1	0	1	4	44
Doba mezi objednávkou a dodávkou - spokojenost	0	0	1	0	1	1	0	6	25	16
Doba mezi objednávkou a dodávkou - důležitost	0	0	0	0	0	1	0	1	7	41
Způsob a průběh objednávání - spokojenost	0	0	1	0	0	0	0	19	14	16
Způsob a průběh objednávání - důležitost	0	0	0	0	0	1	0	1	11	37
Dostupnost výrobků, které chcete objednat - spokojenost	0	0	0	0	0	0	0	1	9	40
Dostupnost výrobků, které chcete objednat - důležitost	0	0	0	0	0	1	0	1	9	39
Dodávka odpovídá dohodnutým termínům - spokojenost	0	0	0	0	5	2	7	3	18	15
Dodávka odpovídá dohodnutým termínům - důležitost	0	0	0	0	0	0	0	3	8	39
V případě problémů s dodáním piva jste včas informován(a) - spokojenost	1	0	0	0	6	1	3	11	12	16
V případě problémů s dodáním piva jste včas informován(a) - důležitost	0	0	0	0	0	0	1	0	1	48
Průběh, způsob vracení prázdných obalů (sudů a lahví) - spokojenost	0	1	0	1	0	0	3	2	6	37
Průběh, způsob vracení prázdných obalů (sudů a lahví) - důležitost	0	0	0	0	0	0	0	1	6	43

Otázka č.6.a. Cena dodávaného piva a služeb odpovídá jejich kvalitě	Počet
Zcela souhlasím	10
Spíše souhlasím	32
Spíše nesouhlasím	5
Zcela nesouhlasím	3

Otázka č.7.a. Komunikoval(a) jste během posledních šesti měsíců pivovaru nějakou stížnost?	Počet
Ano	8
Ne	42

Otázka č.7.b V případě komunikace stížnosti pivovaru, ohodnoťte rychlost vyřízení stížnosti a její výsledek řešení	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Rychlost, s jakou byla Vaše stížnost vyřízena - spokojenost	0	0	0	0	0	0	0	1	1	6
Rychlost, s jakou byla Vaše stížnost vyřízena - důležitost	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8
Výsledek řešení stížnosti - spokojenost	1	0	0	0	1	0	0	1	0	5
Výsledek řešení stížnosti - důležitost	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8

